



ENG – Escola de Negócios e Governação

ACHADA STO. ANTÓNIO

CURSO: RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ESTUDO DE CASO: Hospital Regional Santiago Norte

Realizado por: Elizângela de Jesus Tavares Cabral

Orientador: Dr. Edson Waldir Lopes Ribeiro

Assomada, Setembro de 2011



ENG – Escola de Negócios e Governação

ACHADA STO. ANTÓNIO

CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FACTOR DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ESTUDO DE CASO: Hospital Regional Santiago Norte

Realizado por: Elizângela de Jesus Tavares Cabral

Orientador: Dr. Edson Waldir Lopes Ribeiro

Assomada, Setembro de 2011.

Assomada, 30 de Setembro de 2011.

Elizângela de Jesus Tavares Cabral.

Memória monográfica apresentada à Escola de Negócios e Governação Unidade Orgânica da UNICV como parte de requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, sob Orientação do Dr. Edson Waldir Lopes Ribeiro.

**Saber é preciso.
Só sei que:
«Estamos apenas começando, devemos continuar e nunca terminaremos».
(Fernando Sabino)**

Dedicatória

Dedico esta monografia aos meus *pais* com quem aprendi que uma mulher deve ter princípios, carácter e dignidade. E que continuem a ser os meus fiéis conselheiros de todas as horas de aflição.

Aos meus *irmãos*, pelo apoio fraterno e solidadriedade amiga e permanente.

Ao *Anildo*, pelo seu amor e paciência e pelo seu ombro seguro mesmo nos momentos mais duros e difíceis.

À memória de *Albino Mendes Fernandes*, um grande amigo e colaborador do HRSN assassinado dia 23 de Setembro de 2011, que a sua alma descance em paz.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, força, coragem e sabedoria proporcionada.

A minha sincera gratidão aos colaboradores do Hospital Regional Santiago Norte e principalmente os que aceitaram responder o questionário e pelo apoio indispensável para a efectivação dessa pesquisa.

Um agradecimento especial às chefias em disponibilizar as informações sobre o Hospital Regional Santiago Norte.

Agradeço a atenção cuidadosa e paciência dispensada, sobretudo o profissionalismo com qual o professor Dr. Edson Ribeiro orientou este trabalho.

Ao meu tio Amaro, esposa e filhos pelo amor, apoio e toda compreensão que tiveram comigo ao longo desses quatro e maravilhosos anos de estudo.

A todos os meus colegas de curso pela boa e rica convivência.

Às minhas colegas de caminhada e amigas Elisandra e Jenisse que me ajudaram a ultrapassar as dificuldades com que deparei ao longo do curso e da realização deste trabalho.

A todos os meus professores, amigos e todos os que directa ou indirectamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho aborda o Tema «Comunicação Interna como Factor de Mudança Organizacional», que tem como objectivo analisar o impacto de Comunicação Interna na Mudança Organizacional. Utilizou-se a pesquisa exploratória de cunho qualitativo e quantitativo, tendo como método o Estudo de Caso o Hospital Regional Santiago Norte. Os dados foram obtidos através de estudos bibliográficos e aplicação de questionários aos colaboradores da instituição e mostra a divergência de opiniões dos inquiridos.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação Interna, Mudança Organizacional e Liderança.

Siglas

HRSN – Hospital Regional Santiago Norte;

CI – Comunicação Interna;

MO – Mudança Organizacional;

Ed – Edição;

Rev – Revizada;

Actual – Actualizada;

Índice

Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
Resumo	vii
Siglas.....	viii
Índice.....	ix
Lista de tabelas.....	xi
Lista de gráficos.....	xii
Introdução	1
Justificativa do tema	3
1 - Problemática.....	4
1.1 - Pergunta de partida:	4
1.2 - Objectivo Geral:	4
1.3 - Objectivos Específicos:	4
1.4 - Hipóteses:	5
CAPÍTULO I	6
1.1- Tipos de comunicação nas organizações	7
1.2 - Fluxos de informação nas organizações	8
2 - Comunicação Interna.....	10
3 - Instrumentos de Comunicação Interna nas organizações	12
5- Comunicação Interna como factor de Motivação dos colaboradores.....	19
CAPÍTULO II	21
1.1 - Componentes essenciais da mudança nas organizações.....	22
1.2 - Tipos de Mudança Organizacional	23
1.2.1 - Formas de redução de resistência à Mudança Organizacional	25
2 - Causas da mudança.....	27
3 - Resistência à mudança e seus factores	27
3.1 - Liderança no processo de Mudança Organizacional	29
4 - Relação existente entre a CI, Motivação e a Mudança Organizacional	30
CAPÍTULO III.....	32
1.1 - Estrutura Orgânica do HRSN	32

1.1.1 - Metodologia de Pesquisa	33
2 - Análise e interpretação dos dados	35
2.1 - Caracterização dos inquiridos.....	35
2.2 - Comunicação Interna no HRSN	36
2.3 - Como se processa a Mudança Organizacional no HRSN.....	41
2.4 - Análise global da Pesquisa	54
2.5 - Limitações do Estudo	56
2.6 - Sugestões de melhoria	56
3 - Conclusão	57
4 - Bibliografias:	59
5 - Apêndices	61

Lista de tabelas

Tabela 1: Representação do sexo das pessoas inquiridas	35
Tabela 2: Representação das pessoas inquiridas por idade.....	35
Tabela 3: Representação das pessoas inquiridas por habilitações literárias	36
Tabela 4: Tabela com questões relativas à Liderança, Mudança Organizacional e Comunicação Interna.	43
Tabela 5: Principais características do gestor no processo de mudança.	48
Tabela 6: Objectivos que se pretende obter ao iniciar um processo de mudança organizacional	48

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores.	37
Gráfico 2 – Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam	38
Gráfico 3 – A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores.....	39
Gráfico 4 – As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis.....	39
Gráfico 5 – Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afectam a realização do seu trabalho	40
Gráfico 6 – Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho.....	41
Gráfico 7 – Qual dos seguintes instrumentos de CI utilizados no HRSN tem maior relevância no processo de MO	42
Gráfico 8 – Como avalia a sua relação com o seu superior hierárquico.....	44
Gráfico 9 – Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à CI no HRSN.....	45
Gráfico 10 – Como é a CI no HRSN	46
Gráfico 11 – Quais dos seguintes fluxos são utilizados na CI no HRSN	47
Gráfico 12 – O HRSN passou recentemente por algum processo de mudança.....	49
Gráfico 13 – Se respondeu à pergunta anterior diga que tipo de influência teve no dia-a-dia do seu trabalho.	50
Gráfico 14 – Você aceitou a mudança sem apresentar nenhum tipo de resistência	51
Gráfico 15 – Quem é o responsável pela implementação dos processos de mudança no HRSN	52
Gráfico 16 – Na sua opinião, qual é o componente mais importante da mudança organizacional	53
Gráfico 17 – Qual das seguintes estruturas se identifica com o dos HRSN	54

Introdução

A comunicação é um factor fundamental para o sucesso de qualquer organização e faz com que os colaboradores se sintam mais integrados e motivados no seu trabalho. É imprescindível que os líderes saibam como ela condiciona a mudança organizacional, o comportamento dos colaboradores, como reflecte na imagem e na qualidade de prestação de serviços na organização. A gestão da mudança também é imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização, tendo em conta que o sucesso da mudança organizacional depende da forma como é gerida.

A melhor forma de um líder conhecer a sua organização, sendo ele Director ou Administrador, é fazendo uma análise de como a Comunicação Interna contribui para a Mudança Organizacional.

Este estudo pretende mostrar quais são os factores que influenciam na mudança que ocorre nas organizações, especificamente no Hospital Regional Santiago Norte. O sector da saúde é de suma importância para a sociedade em geral. Para o seu bom funcionamento deve ser prestado aos pacientes um bom serviço, visto que, sem os pacientes esse sistema não funciona. Os hospitais são instituições vocacionadas para o tratamento de doentes e são organizações complexas onde se estabelecem relações sociais entre os utentes e os profissionais e ainda devido às suas características particulares sendo afectadas por mudanças que ocorrem no ambiente externo, como políticas governamentais, aspectos sociais e, hoje mais do que nunca, por aspectos tecnológicos.

Fazer um estudo da Comunicação Interna como um dos factores de mudança nas organizações e neste caso num serviço hospitalar é mostrar a importância que ela tem para organização. Saber como a comunicação se processa, os instrumentos utilizados, conhecer a estrutura organizacional e os demais factores que contribuem para a mudança nas organizações, etc, faz descobrir as medidas a serem tomadas e as possíveis correcções que podem ser introduzidas para a melhor prestação de serviços e maior satisfação dos utentes.

Para saber como a Comunicação Interna pode contribuir para a Mudança Organizacional e como os colaboradores se relacionam levando em consideração a sua importância no sector da saúde, naturalmente do Hospital Regional Santiago Norte, é necessário fazer um estudo para identificar quais os factores internos que directa ou indirectamente condicionam a Mudança Organizacional do Hospital Regional Santiago Norte.

Assim, no Capítulo I abordou-se a Comunicação Organizacional, CI nas Organizações, os tipos e os fluxos e instrumentos de CI, sua importância e CI como factor de motivação dos colaboradores.

Já no Capítulo II debruçou-se sobre a Mudança Organizacional e seu processo, tipos e componentes essenciais da MO, causas e formas de redução da MO, resistência à mudança e seus factores, liderança no processo da MO e a relação existente entre a CI, Motivação e Mudança Organizacional, enquanto que no Capítulo III fez-se uma breve caracterização do HRSN, sua estrutura orgânica, metodologia de pesquisa, análise e interpretação dos dados, caracterização dos inquiridos, CI no HRSN, como se processa a MO no HRSN, análise global da pesquisa, limitações do estudo, sugestões de melhoria, conclusão, bibliografias e apêndices.

Justificativa do tema

Sendo certo que a comunicação é um processo decorrente da própria condição humana e é uma ferramenta fundamental sob o qual qualquer indivíduo se realiza em interacção com o seu semelhante, em qualquer organização laboral um sistema de comunicação eficiente é determinante para o seu êxito. Ninguém pode ignorar o papel da comunicação, pois ela existe em qualquer circunstância, o que faz com que num caso ou outro existam ruídos que a grosso modo podem prejudicar o funcionamento do sistema. Há em certas circunstâncias o bloqueio a nível do processo comunicacional e tal bloqueio decorre da postura de certos sujeitos que, motivados por determinadas circunstâncias, procuram obstruir o canal de comunicação.

Estamos certos que existem também sistemas de comunicação eficientes nas organizações, onde os diversos elementos de hierarquia se interagem, o que cria um comportamento distendido criando assim uma atmosfera própria ao desenvolvimento do sistema laboral.

A escolha desse tema tem como motivação factores de três ordens: organizacional, intelectual e prática. A primeira ordem é que a Comunicação Interna é tida como um dos factores cruciais para a Mudança Organizacional, mudança de atitude e comportamento dos colaboradores e clientes de qualquer organização. A segunda é o interesse em fundamentar os conhecimentos no que diz respeito à Comunicação Interna nas organizações e sua eventual implicação. A terceira prende-se com a disponibilidade e oportunidade em propor ao HRSN, algumas estratégias e medidas que contribuem para o sucesso do sistema de CI e a gestão da Mudança Organizacional, garantindo de forma eficaz a integração, motivação e satisfação dos colaboradores. O trabalho enfoca num estudo de caso que será no Hospital Regional Santiago Norte porque é uma instituição de grande dimensão e recebe muitas pessoas pelo que, a percepção dos seus utentes é seriamente influenciada pela sua experiência de passagem e pela qualidade do serviço prestado.

O HRSN é uma instituição que recebe um número razoável de doentes e ali observa-se uma grande movimentação. Daí a motivação para a escolha dessa organização com o intuito de conhecer a mudança que ali ocorre. As constatações feitas serão alvo de estudo para a elaboração de uma estratégia de Comunicação Interna que visa a motivação dos colaboradores e a Mudança Organizacional. Posto isto, é importante salientar que a Comunicação Interna deve ser avaliada porque influencia a Mudança Organizacional, que reflecte na prestação dos serviços e na sua eventual qualidade.

1 - Problematização

Partindo do pressuposto de que a Comunicação Interna contribui de forma efectiva para a mudança nas organizações, cabe a nós clarificar a forma como esse processo influi no sistema.

Uma Comunicação Interna eficiente, planeada e um comportamento positivo dos colaboradores espelha o sucesso de qualquer organização. Nos serviços hospitalares os colaboradores trabalham dia e noite para aliviar a dor e o sofrimento, preservar a vida e a saúde e este trabalho está relacionado com a vocação, compromisso e motivação dos que o realizam. É imprescindível ter uma Comunicação Interna propícia que reflecte na Mudança Organizacional com o intuito de melhorar o desempenho e a qualidade da prestação dos serviços. É importante avaliar sistematicamente a Comunicação Interna e a Mudança Organizacional, para conhecer melhor a instituição mediante a percepção dos colaboradores.

1.1 - Pergunta de partida:

- De que forma a Comunicação Interna contribui para a Mudança Organizacional do Hospital Regional Santiago Norte?

1.2 - Objectivo Geral:

- Analisar o impacto da Comunicação Interna na Mudança Organizacional na referida instituição.

1.3 - Objectivos Específicos:

- Conhecer o tipo de Comunicação existente nesta instituição;
- Identificar as ferramentas de Comunicação Interna existentes e analisar a sua influência no processo de Mudança Organizacional;
- Analisar a Comunicação Interna como factor de motivação dos colaboradores;
- Identificar os componentes de Mudança Organizacional que assumem maior relevância e as principais causas de mudança;
- Analisar até que ponto a liderança existente influencia no processo de Mudança Organizacional.

1.4 - Hipóteses:

À luz da supracitada problemática e dos objectivos pré-estabelecidos, pode-se levantar algumas hipóteses, cuja sua confirmação ou não se remete para o desenrolar do trabalho. São as seguintes:

- O tipo de Comunicação existente no Hospital Regional Santiago Norte é adequado;
- As ferramentas de Comunicação Interna existentes no Hospital Regional Santiago Norte influenciam positivamente o processo de Comunicação Interna, ou seja, contribuem para que haja uma boa Comunicação Interna, um clima favorável na instituição e a motivação dos colaboradores;
- A Comunicação Interna é tida como um factor de motivação dos colaboradores do Hospital Regional Santiago Norte;
- Dos componentes da Mudança Organizacional citados o que assume maior relevância no Hospital Regional Santiago Norte é a estrutura da organização;
- A boa liderança existente facilita o processo Mudança Organizacional;

CAPÍTULO I

1 - Comunicação Organizacional

O termo Comunicação Organizacional é um conceito que tem sido trabalhado há quase trinta anos, quase de forma pioneira no Brasil, pela autora Margarida Kunsch. Mas esse termo começou a ser conhecido na década de 70, numa época em que a Comunicação Empresarial estava na sua fase de divulgação, contribuindo assim para que os outros segmentos da sociedade apostassem nas ferramentas de comunicação. Tendo em conta que a Comunicação Organizacional é a chave do sucesso e funcionamento das organizações, é de salientar que não existe uma definição única para ela, daí que são vários os autores que a abordam.

A Comunicação Organizacional é um processo onde ocorre a troca de informações. Este processo tem várias maneiras de se desenrolar como face a face, através dos gestos, através da fala e da escrita que permitem a interacção entre os colaboradores e as organizações. Ela é também voltada aos colaboradores e tem como objectivo informar, motivar e envolver o público interno na gestão da organização.

Sousa et al. (2006, p.192) definem a Comunicação Organizacional como sendo «o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem». Parte-se do princípio que o objectivo dos autores é mostrar que o objectivo do processo de troca de informações é informar os colaboradores sobre as mudanças que ocorrem nas organizações.

Kunsch (2003, p.149) define Comunicação Organizacional como sendo «a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global». A pretensão desta autora é mostrar que devemos sempre analisar como funciona o processo comunicacional entre as organizações e os seus vários públicos, ou seja, que devemos estar atentos ao processo da comunicação e entender como ela funciona.

A autora afirma ainda que, dentro da Comunicação Organizacional estão incluídas modalidades comunicacionais como: Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação Mercadológica.¹ Todas elas funcionam de forma interligada.

¹A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objectivo de marketing e deve ser elaborada a partir do quadro sócio-cultural do consumidor-alvo. Ela tem como objectivo divulgar os produtos e /ou serviços da organização, visando o aumento de vendas ou simplesmente sua estabilização no mercado. As principais ferramentas da comunicação mercadológica são a propoganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o merchandising, os eventos e o marketing directo de relacionamento.

Kunsch classifica a Comunicação Institucional como «a responsável directa, por meio da gestão estratégica das Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa fortes e positivas de uma organização» e define Comunicação Administrativa como «aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos de rede». A Comunicação Interna² pode ser entendida como «um sector planeado, com objectivos bem definidos, para viabilizar toda interacção possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica» enquanto a Comunicação Mercadológica pode ser entendida como sendo «a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objectivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma organização» (ibid, p. 152-164).

1.1 - Tipos de comunicação nas organizações

Apesar das diferenças existentes nos meios e processos de comunicação, ela é fundamental em qualquer organização. No entanto, ela é uma das habilidades que precisa ser desenvolvida dentro das organizações. Oliveira e Rocha (2007, p. 97) enfatiza que a Comunicação Interna dá-se de duas formas e, ainda, que é dirigida às pessoas que integram uma organização. Este autor distingue a comunicação formal da comunicação informal. A comunicação formal auxilia no planeamento, organização, direcção e controlo enquanto a informal permite a relação social entre as pessoas da organização e é transmitida através de redes ou canais de comunicação informal. Deve-se utilizar a comunicação formal quando se pretende transmitir informações necessárias para o funcionamento da organização e integração dos colaboradores e a informal é utilizada pelos membros da organização para suprir as deficiências e minimizar a insegurança do sistema formal de comunicação.

O mesmo autor define a comunicação formal como «aquela que coincide com a estrutura formada da organização», ou seja, o tipo de comunicação que é planeado de forma consciente e é oficializado através de documentos escritos (2007, p. 97).

Kunsch (2003, p. 84) na mesma linha de ideias, acredita que a comunicação formal «deriva da estrutura normativa da organização, através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros».

²A Comunicação Interna, mais adiante, será alvo de uma análise mais aprofundada.

Comunicação informal, para Oliveira e Rocha (2007, p. 97), é «o tipo de comunicação que surge de forma espontânea e como forma de reacção às necessidades dos colaboradores». Ela pode ser boa para a organização quando contribui para ajudar no relacionamento dos colaboradores e má quando se propaga como boato. É o tipo de comunicação que é desenvolvido de acordo com a estrutura hierárquica formal da organização e normalmente é associado ao tipo de relacionamento que existe entre os colaboradores sem levar em consideração a posição hierárquica. Ela pode ser tanto lateral como diagonal. Lateral é a comunicação que se dá no mesmo nível enquanto, a diagonal é aquela que se dá entre pessoas de nível hierárquico diferente.

1.2 - Fluxos de informação nas organizações

A CI é uma das formas de uma organização comunicar com os seus colaboradores. Ela visa, basicamente, a motivação dos colaboradores, ajudando no desenvolvimento de um clima favorável nas organizações. O sucesso ou o fracasso da CI não só depende do seu processo, mas também da forma como é transmitida ou do fluxo de informação utilizado. Numa organização existem fluxos de informação e as respectivas direcções pelas quais se movem. E cada organização adopta o tipo de comunicação e o fluxo de informação que melhor se adequa a ela e aos seus objectivos.

O Manual do Instituto Superior e Gestão Bancária³ destaca três principais fluxos de informação interna nas organizações:

- ❖ Comunicação descendente – é o fluxo de comunicação em que a informação parte da chefia e é destinada aos colaboradores. Este fluxo de informação tem como funções: distribuir tarefas ao longo da hierarquia; facultar aos membros da organização informações relacionadas com os trabalhos realizados, ou seja, contribui para disponibilizar informações necessárias para a realização dos trabalhos; instruir os colaboradores para que reconheçam os objectivos da organização, isto é, faz com que os colaboradores trabalhem para os objectivos da organização;
- ❖ Comunicação ascendente - é o fluxo de comunicação que ocorre da base para o topo, a comunicação parte dos colaboradores e chega ao topo. Como outros fluxos de informação, este também tem as suas funções: permitir que os colaboradores exponham as suas aspirações; impedir as tensões e os conflitos, ou seja, permitir aos

³É propriedade de Associação Portuguesa de Bancos tem uma coordenadora, este manual aborda temas de Comunicação, Comportamento Organizacional, Recursos Humanos.

colaboradores que estão no nível inferior compartilhar informações relevantes com seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos. Ainda contribui para a melhoria da performance da organização.

- ❖ Comunicação horizontal – é o fluxo de informação em que o relacionamento se dá de igual para igual, entre os diversos sectores de uma organização. É importante realçar que esse fluxo de informação tem as suas respectivas funções: facilitar a coordenação de tarefas; permitir aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais e, ainda, permite uma melhor coordenação do processo de produção.

Oliveira e Rocha (2001, p. 97) afirmam também que existem três fluxos de Comunicação Interna: Vertical Ascendente, em que visa a transmissão de ordens, ou seja, informar os colaboradores como devem fazer os seus trabalhos; Vertical Descendente, onde os colaboradores informam os superiores hierárquicos como anda os trabalhos; e Horizontal, facilita a coordenação das tarefas e isso permite o estabelecimento de relações interpessoais.

Por outro lado, Robbins (2005, p. 234) enfatiza que a Comunicação Interna pode fluir em sentido Vertical ou Horizontal. A dimensão Vertical pode ser dividida em direcção ascendente e descendente. Na comunicação descendente, a comunicação flui do nível mais alto para o nível mais baixo. É usado por executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções, bem como informações relativas às políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e dar *feedback* sobre o desempenho, enquanto na comunicação ascendente os colaboradores é que se dirigem aos níveis mais altos de uma organização. Ela é utilizada para fornecer *feedback* às chefias, informá-las dos progressos relativos às metas e relatar os problemas vigentes. Por meio desta direcção, as chefias mantêm-se informadas a respeito de como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho, aos colegas e à organização de uma forma geral. A comunicação horizontal dá-se entre membros de grupos do mesmo nível, entre os administradores do mesmo nível ou quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente, pelo que se pode dizer que aqui, verifica-se a comunicação lateral.

Por sua vez, Torquato (1986, p. 41) realça que uma organização possui três fluxos de comunicação nas quais se move em duas direcções: o fluxo descendente, fluxo ascendente e fluxo lateral. Os fluxos ascendentes e descendente movem na direcção vertical e o fluxo lateral move na direcção horizontal. O autor enfatiza ainda que a eficiência organizacional depende do volume, do tipo e da direcção de comunicação que utilizamos.

Seguindo o raciocínio deste autor constata-se que, se pretendemos obter sucesso na organização, devemos adequar o tipo de comunicação ao seu objectivo, devemos ter cuidado

com o seu volume para não sufocar os colaboradores com o seu excesso e devemos direccioná-la de forma a não desviar os reais objectivos e intenção da comunicação.

Tanto o Manual de Instituto Superior de Gestão Bancária, o Oliveira e Rocha, o Robbins como o Torquato seguem a mesma linha de pensamento no que tange aos fluxos comunicacionais nas organizações com vista a atingir os objectivos da mesma, na medida em que, todos, afirmam que o fluxo da CI dá-se de forma horizontal ou lateral, vertical, ascendente, descendente e atribuem a mesma significância a todos esses conceitos.

2 - Comunicação Interna

Segundo o blog dedicado ao mundo da gestão da CI, «Olhar Interno»⁴, a **Comunicação Interna** começou a ser explorada no século XIX na Inglaterra, decorrente da Revolução Industrial, devido a uma grande necessidade sentida em estabelecer uma relação formal entre os colaboradores e seus superiores hierárquicos. Com a modernização e globalização a comunicação aperfeiçoou-se tornando-se uma ferramenta indispensável para o bom relacionamento interno nas organizações.

A Comunicação Interna nas organizações ocorre de várias formas e tem diferentes trajectos. Ultimamente tem sido preocupação de vários autores conceituar e mostrar a importância da Comunicação Interna nas organizações. Ela é uma ferramenta muito importante na construção de uma organização de sucesso e competitiva. Em todas as organizações deve ser adoptada uma política de Comunicação Interna com o objectivo de se ter um desenvolvimento contínuo e favorecer um bom ambiente de trabalho.

Ao falar da CI devemos levar em conta o Endomarketing, isto porque seguem a mesma linha no que diz respeito aos seus públicos-alvo. O Endomarketing, que é o Marketing direccionado ao cliente interno e trabalha os Recursos Humanos juntamente com as suas estratégias, tem enfoque nas pessoas em quem se faz investimentos estratégicos fundamentais para uma organização. Ele é uma ferramenta de comunicação ideal para motivar, agregar e fidelizar os colaboradores, tornando a organização atractiva para o cliente interno.

Para Cerqueira (apud Lupetti, 2006, p. 21) o Endomarketing visa a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento dos colaboradores, a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos, além dos canais de comunicação adequadas para a eliminação de conflitos e insatisfações, etc.

⁴www.olharinterno.blogspot.com

Kunsch (2003, p. 154) assegura que

«a comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada⁵ e do conjunto das demais actividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipa entre as áreas de comunicação e de recursos a directoria e todos os empregados envolvidos».

Aqui é importante realçar que a Comunicação Interna é um processo integrado⁶ e que deve envolver todos os departamentos da organização.

Por sua vez, Oliveira e Rocha (2007, p. 96) enfatiza que a Comunicação Interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros de uma organização. O autor elucida ainda que a forma de comunicação reflecte o tipo de estrutura organizacional e, por sua vez, a comunicação tem uma influência significativa no seu funcionamento. Por outro lado, quanto maior e mais complexa for uma organização, maior a necessidade de integração, sendo a comunicação um poderoso mecanismo para se conseguir esta integração e coordenação dos colaboradores. Com isto o autor quer dizer que qualquer organização que pretende obter resultados positivos deve estar atenta à forma como se desenrola o processo da CI, ou seja, qualquer mensagem transmitida pelos membros da organização é fruto de interacção entre a organização e seus colaboradores, pelo que não deve passar despercebida.

Oliveira e Rocha (2001, p. 96) afirma que

«a Comunicação Interna numa organização visa informar sobre os objectivos da organização, difundindo em toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objectivos prosseguidos com a organização, motivar os membros da organização, já que a existência de uma comunicação bem estruturada ajuda a satisfação dos seus membros, ajuda na tomada de decisão, porquanto a tomada de decisão supõe informação, facilita a mudança organizacional, difundindo novos valores, proporciona e cria as condições para uma boa imagem externa à organização».

Portanto, para este autor, o verdadeiro objectivo da Comunicação Interna nas organizações é, principalmente, a motivação e satisfação dos seus colaboradores uma vez que ela estimula a participação e promove a integração. Quando uma organização aposta na política de CI faz com que os colaboradores sintam-se valorizados e trabalham em prol do sucesso e competitividade da instituição que representam. No nosso ponto de vista,

⁵Comunicações Integrada são todas as estratégias ou acções desenvolvidas pelas organizações que permitem o relacionamento entre elas e os seus diversos públicos. Ela estabelece uma política global, em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica e, ainda, evita a sobreposição de tarefas.

⁶Comunicação Interna é um processo integrado porque envolve todos os colaboradores da organização, sendo que no processo da comunicação integrada predominam todos os tipos de comunicação referidos anteriormente e que originam o mix ou o composto de comunicação organizacional.

Comunicação Interna é um processo em que são utilizadas ferramentas com o objectivo de promover interacção e troca de informação entre a organização e seus colaboradores. Essas ferramentas podem variar de organização para organização e de acordo com a estratégia de comunicação estabelecida.

Para Lupetti (2007, p. 20-21)

«a Comunicação Interna é voltada a todos os colaboradores da empresa – ou seja, à directoria, à gerência, aos colaboradores, aos coordenadores e aos auxiliares – e tem como finalidade propiciar meios para promover e integração entre eles, compatibilizando os interesses dos funcionários aos da empresa. Incentiva a troca de informações e estimula as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos, a fim de atingir os objectivos gerais da organização».

Daí que os processos da organização passam necessariamente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que proporcionam uma nova relação entre as empresas e seus públicos de interesse, principalmente porque exigem processos de aprendizagem e de adaptação dos envolvidos com a organização. É preciso, portanto, que haja uma comunicação mais sistémica e sob esse aspecto a comunicação deixa de ser direccionada especificamente ao consumidor final para envolver todos os *stakeholders*⁷ da organização. A comunicação deixa de ser isolada para ser uma comunicação integrada.

3 - Instrumentos de Comunicação Interna nas organizações

Hoje em dia, com a sociedade cada vez mais exigente e o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, é cada vez mais evidente o aparecimento de novos instrumentos de Comunicação Interna, que são importantes para o sucesso das organizações porque aumentam o nível de competitividade. Existem várias opções de instrumentos para viabilizar a CI nas organizações, considerando que a CI é um instrumento poderoso para a integração dos colaboradores e é um meio de conseguir uma boa cooperação, a escolha dos instrumentos adequados é a parte fundamental e quiçá a mais importante desse processo. Estes podem ser de comunicação oral ou escrito e têm as suas respectivas funções.

Fortes (2003, p. 253-285) afirma que existem diferentes veículos de CI nas organizações, das quais se destacam: veículos de comunicação dirigida escrita, de comunicação dirigida oral, de comunicação dirigida auxiliar e de comunicação dirigida aproximativa. Os instrumentos de comunicação dirigida escrita são divididos em duas

⁷*Stakeholders* são os diversos públicos de uma organização, isto é, são pessoas ou grupos com interesse no desempenho da organização. Pode-se dizer que os *Stakeholders* de uma organização são colaboradores, gestores, proprietários, fornecedores, clientes e as demais pessoas afectas à organização. Geralmente os *Stakeholders* são classificados como internos e externos. De realçar que a definição de *Stakeholders* é feita de acordo com os interesses da organização.

categorias: informativos ou publicações. Os informativos têm por propósito levar ao público uma comunicação objectiva, não há espera de retorno, apenas de compreensão do que foi informado. As publicações têm como objectivo de transmitir informações para públicos específicos, onde o melhor seria a existência de publicações segmentadas direccionadas. No entanto, elas podem possuir interesses variados e seu carácter passa a ser menos informativo e mais genérico. Dentre os quatro veículos de comunicação mencionados, destacamos os veículos da comunicação dirigida escrita, oral e aproximativa, porque são as mais utilizadas na CI em qualquer organização e ainda é de mais fácil utilização. Os veículos de comunicações dirigida escrita, informativas, são:

- ❖ **Avisos:** comunicações curtas de carácter oficial, acompanhadas ou não de ilustrações. Normalmente são colocados em lugares especiais no interior da organização, nos quadros de avisos. Requerem cuidados para atrair atenção dos colaboradores e devem ser sempre actualizados;
- ❖ **Cartas:** transportam as mensagens escritas interna e externamente, com inúmeras intenções: boas vindas, promoções, aniversários, datas de destaque, etc;
- ❖ **Circular:** um ofício ou outro tipo de correspondência duplicado e é enviado a várias pessoas ou instituições;

E os instrumentos de comunicação escrita, publicações, são:

- ❖ **Boletins informativos:** tipo de jornal, todavia com menores dimensões e quantidade de informações;
- ❖ **Newsletters:** publicações técnicas destinadas aos grupos de interesse (financeiros ou de um ramo de negócio), que projectam um conceito dinâmico da empresa ao arrolarem as modificações, os dados económicos, os êxitos da companhia e equivalente repercussão para os públicos. Esse tipo de documento canaliza os textos empresariais enviados mas não aproveitados pela imprensa;
- ❖ **Mural:** veículo posto num suporte, para a exibição de folhas isoladas ou dispostas em molduras e cores distintas que delineam as acções. Elaborado e controlado pelos colaboradores, aceita qualquer tema e é utilizado de acordo com suas expectativas;
- ❖ **Manuais:** compilam noções essenciais, políticas e preceitos. São considerados veículos de comunicação dirigida escrita em apoio aos diferentes departamentos da organização desde que a sua confecção tenha sido um trabalho conjugado com o serviço de Relações Públicas e dedicado a estabelecer o diálogo e respeitar os interesses dos públicos;

- ❖ **Folheto:** impresso de cinco a 48 páginas, com ou sem imagens, que objectiva expor informações históricas, económicas e sociais da empresa a indivíduos seleccionados;
- ❖ **Regulamentos:** determinadas possibilidades de comunicação entre a empresa e os seus públicos necessitam de parâmetros escritos para que funcionem a contento para todos os grupos envolvidos. Enquadram-se nessa situação o sistema de sugestões e a caixa de sugestões em virtude dos regulamentos necessários à sua concretização e dos meios utilizados para a sua divulgação. A confiança mútua deve reger os relacionamentos que se estabelecem;
- ❖ **Caixas de sugestões:** um esquema de contrato sigiloso dos colaboradores com a administração, destinado à realização de enquetes e sondagens de descontentamentos. Estende-se esse veículo ao público externo, destacando-se na colecta de opiniões, principalmente dos consumidores de serviços. Elas lidam com a espontaneidade e com a vontade das pessoas;
- ❖ **E-mail:** o correio electrónico é um canal de transmissão e troca de informações entre os adeptos da comunicação virtual, a custos mínimos. Na *internet*, é o segundo serviço mais popular depois da *WWW*,⁸ por ser mais simples, cómodo, rápido, económico e flexível, o que certamente contribuirá para a diminuição do preparo tradicional da correspondência, rompendo uma cadeia – anotar, dactilografar ou digitar e imprimir, expedir e postar;
- ❖ **Intranet:** é a rede privada de uma instituição ou organização. O acesso a essa rede é permitido a um conjunto restrito de utilizadores. Está em franco progresso a implementação de redes corporativas internas denominadas *intranets*, que praticam os mesmos fundamentos e a tecnologia da internet. São protegidas de «ataques» externos por servidores da segurança. As *intranets* elevam a compreensão e a qualidade dos informes, dando maior autonomia aos operadores do sistema, facilitando a comunicação e o atendimento ao público interno;

Enquanto os de comunicação dirigida oral são:

- ❖ **Telefones:** quase como uma extensão de conversas informais, o telefone actua na mesma linha de relevância. É um dos principais instrumentos de trabalho para o atendimento ao público em geral, por facilitar o acesso a recursos e serviços;
- ❖ **Reuniões:** têm uma tarefa fundamental a cumprir diante das estratégias de Relações Públicas: a participação programada - um método excelente para democratizar os

⁸ *WWW* significa World Wide Web (vasto tecido que une o mundo ou universo – tradução própria).

relacionamentos das organizações, no qual não há delegações, porém a observação constante do transcorrer dos factos. Nas reuniões, o uso da palavra é relevante, assim como o poder da argumentação para o convencimento reflectido e o contra-argumento, impelindo a raciocínios mais amplos e bem elaborados. As reuniões são divididas em cinco categorias diferentes: reuniões informativas, reuniões instrutivas, reuniões questionadoras, reuniões deliberativas, reuniões dialécticas e «reunião ideal».⁹

- ❖ **Conversas informais:** informações prestadas por meio de simples «bate-papos» - se o «clima» pretendido com a acção proposta não for o esperado novas formas de comunicação poderão ser estabelecidas para alterar as expectativas negativas;

Os veículos de comunicação aproximativa possuem meios variados para trabalhar o relacionamento com o público escolhido. Fortes (2003, p.331) cita meios que podem ser utilizados para actuar junto ao público interno:

- ❖ Comemorações internas: aniversário da empresa e dos colaboradores. As metas e marcos históricos também podem ser comemorados, além de datas importantes, como o Natal, Dia das Mães e Dia da Mulher, por exemplo;
- ❖ Concursos internos: valorização de grupos dos colaboradores;
- ❖ Eventos Esportivos: campeonatos ou competições únicas;
- ❖ Acolhimento de estagiários graduando ou graduados na empresa ou organização.

É importante exortar que, a escolha dos instrumentos de comunicação deve ser feita conforme a realidade da organização, dito de uma outra forma, de acordo com a necessidade de alcançar os objectivos organizacionais e, naturalmente, os objectivos externos.

Bland e Jackson (1992, p. 45-89) afirmam também que existem instrumentos de comunicação escrita, instrumentos de comunicação oral e instrumentos de comunicação audiovisual. Entretanto enfoca-se aqui nos instrumentos de comunicação escrita e instrumentos de comunicação oral, porque são os mais utilizados, menos custoso e ainda de

⁹Reuniões informativas - dedicadas à exposição e à colecta de informações, especialmente daqueles que raramente têm oportunidade de expressar as suas ideias e seus conhecimentos. Reuniões instrutivas - distinguem-se pela informação e aprendizagem. Abrangem: reunião, aula, círculo de estudos, curso, dramatização, estudo de caso, grupo de verbalização e observação, jogos de empresa, oficina e *workshops*. Reuniões questionadoras - contemplam a informação e discussão para estabelecer opiniões. Abarcam: conferência com debates, congresso, debate, encontro municipal, fórum, mesa-redonda, painel, painel técnico. Reuniões deliberativas - destacam-se pela discussão e deliberação. Estão divididas em: assembleia de accionistas, assembleias de condôminos, assembleia de sócios, comissão de júri, comissão de trabalho, conclave, convenção partidária, junta. Reuniões dialécticas - marcadas pela discussão e votação, são utilizadas quando se procura a verdade. São exemplos: parlamento, tribunal de júri. Reunião Ideal - deve encontrar-se o tipo ideal de reunião para cada circunstância.

fácil compreensão. Os de comunicação escrita tem algumas vantagens como não deixarem muito espaço para ambiguidades ou más interpretações, podem ser lidas e relidas sempre que necessário e que se queira. São ainda o método principal de difusão de informação, tanto dentro da organização como fora dela. Esses autores destacam alguns instrumentos de comunicação escrita:

- ❖ **Documentos de serviço** incluem: instruções correntes, regulamentos, manuais de operação, memorandos, organigramas. São aqui mencionados os documentos de serviço porque tendem a ser vistos como meras formalidades e não como transmissores de informação;
- ❖ **Comunicados:** situam-se algures entre os documentos de serviço e os boletins informativos. O seu objectivo é divulgar informações imediatas, como resultado de negociações salariais. É simples, curto e factual, é utilizado porque contém informações importantes que devem chegar aos colaboradores o mais rápido possível;
- ❖ **Boletins informativos:** é um dos métodos mais preciosos de comunicação e tem duas vantagens simples e conciso. Normalmente é barato e simples de produzir e ainda pode conter mais informações que outros instrumentos de comunicação maiores;
- ❖ **Jornais e revistas da organização:** são benéficas para a comunicação com o pessoal, pois proporciona uma informação regular sobre o que acontece na organização, o que faz a concorrência, novos processos e desenvolvimentos, actividades dos empregados, características dos colaboradores, e outras actividades que de outra forma se perderia;
- ❖ **Relatórios:** a empresa tem de elaborar contas para apresentar aos accionistas e a quem as financia. Por isso, não é muito complicado produzir-se uma versão simplificada do relatório anual e contas, acrescidas de algumas informações que afectem só colaboradores. Os autores afirmam ainda que os boletins informativos, os jornais e a revista da organização e os relatórios são os principais instrumentos de comunicação mas não os únicos.

Comunicação oral é o método mais antigo de todos, ela é também conhecida como a «fala». É mais informal e natural e adapta-se melhor às necessidades do receptor. São métodos de comunicação oral:

- ❖ **Percorrer as instalações:** é comunicar na sua forma mais simples. Se esses percursos forem bem-feitos, com regularidade e sinceridade é uma forma de mostrar aos colaboradores que os directores interessam por eles. É também um dos melhores métodos de conhecer as pessoas.

- ❖ **Plenários:** é uma das formas menos eficazes de comunicação e tem de ser preparada com muito cuidado;
- ❖ **Reuniões de representantes:** é uma forma vulgar de representação e reúne representantes de direcção e dos colaboradores à volta de uma mesa, para debaterem as suas dificuldades, mas convém frisar que este tipo de comunicação não substitui a comunicação directa entre direcção e o pessoal;
- ❖ **Reuniões de departamento:** ela não deve ser entre o assistente de direcção e os colaboradores e secretárias, mas sim deve incluir todos os gestores e executivos do departamento por mais elevados que sejam os seus cargos. São extremamente importantes mas devem ser informais. O seu objectivo deve ser a troca de informações, a detecção prévia dos problemas que vão surgir e a criação de um bom ambiente de trabalho;
- ❖ **Reuniões de equipa:** é um modo eficaz de aproximar as pessoas e de transmitir a informação para as bases. A comunicação e particularmente a reunião de equipa, é vital para se conseguir a colaboração das pessoas. Este tipo de reunião exige uma grande disciplina, implicam muito tempo e esforço e ainda exigem a antecipação do fim do dia e trabalho ou a paralisação da linha de montagem.
- ❖ **Sensacionalismo:** não merece verdadeiramente um lugar entre os métodos de comunicação. Não se pode usá-la para transmitir informações de uma maneira estruturada e ordenada.
- ❖ **Apresentação formal:** de um modo geral, ela não é formal nem planeada. Mas, de vez em quando, há necessidade de uma apresentação mais formal de informações. É óptima para que os dois lados se juntem regularmente, permite que cada colaborador faça as perguntas que quiser e significa que alguma informação é transmitida.

Fortes e Bland & Jackson seguem a mesma linha de pensamento, no que diz respeito aos instrumentos de Comunicação Interna nas organizações, agora diferem na forma de agrupamento e na atribuição de significância. Fortes afirma que existem veículos de comunicação dirigida escrita, de comunicação dirigida oral, de comunicação dirigida auxiliar e de comunicação dirigida aproximativa. Bland & Jackson afirmam também que existem instrumentos de comunicação escrita, oral e audiovisual.

Enquanto Fortes inclui avisos, cartas, circulares, manuais em instrumentos de comunicação escrita informativo e publicações Bland & Jackson inclui os referidos

documentos em documentos de serviços porque os vê como meras formalidades e não como transmissores de informações e nem publicações.

Quanto aos instrumentos de comunicação oral Fortes cita telefones, reuniões e conversas formais em seus diferentes tipos e destinado a atingir cada objectivo traçado Bland & Jackson cita percorrer instalações, plenários, reuniões mas com objectivos bem diferentes das de Fortes, Sensacionalismo e Apresentação formal.

4 - Importância da Comunicação Interna nas organizações

A Comunicação Interna é de grande importância para as organizações tendo em conta que os colaboradores são os seus principais públicos e parceiros. Daí que, quanto mais bem informados estiverem, tornam-se mais envolvidos com a missão e visão da organização. Convém frisar que apostar na Comunicação Interna é também investir no clima organizacional.

Com o mercado cada vez mais competitivo e com as novas tecnologias deve-se apostar na capacitação dos colaboradores para enfrentar os desafios do dia-a-dia. É importante frisar que os colaboradores são o público interno da organização da qual eles dependem, ou seja, uma organização não consegue garantir a sua sustentabilidade sem o público interno. Para Camara, Guerra e Rodrigues (2001, p. 431) a Comunicação Interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a Organização e, conseqüentemente, na consolidação da identidade desta. Ela não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula informação, mas deve, antes, ser entendida como um sistema de interações onde o «emissor» e o «receptor» se inter-influenciam e partilham significados simbólicos. É através desta partilha de significados, em termos interpessoais, grupais e organizacionais que se desenvolve nos empregados o conceito do que é a Empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento.

Por isso deve-se frisar que a Comunicação Interna é importante para o sucesso de qualquer organização e tem um forte impacto na mudança do comportamento dos colaboradores e na Mudança Organizacional. O Manual do Instituto Superior da Gestão Bancária (2003, p. 5.3) considera a importância da Comunicação Interna nas organizações pelas suas três funções: transmitir, partilhar e controlar. Este manual salienta ainda que para uma melhor compreensão da Comunicação Organizacional, torna-se necessário compreender

os tipos de estruturas organizacionais e as formas de comunicação associadas a cada tipo de estrutura.¹⁰

A Comunicação Interna não é somente uma transmissão de informações mas também um acto de partilhar ideias e estabelecer o diálogo. Para obtermos a eficácia da comunicação nas organizações devemos valorizar as pessoas como indivíduos e cidadãos. Para o sucesso da Comunicação Interna nas organizações é preciso ter bem definido o seu papel ou as suas funções dentro da organização que são as seguintes: estabelecer a confiança; contribuir para o clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para encontrar um comprometimento consciente; celebrar e fazer correcções e os ajustes necessários; comunicar sempre as acções e os programas que serão levados a cabo.

Oliveira e Rocha (2007, p. 96) salientam que a Comunicação Interna é importante porque visa informar sobre os objectivos da organização, difundindo em toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objectivos prosseguidos pela organização.

5 - Comunicação Interna como factor de Motivação dos colaboradores

Ela é um factor fundamental para a Motivação dos colaboradores de qualquer organização, incentivando-os a «vestirem a camisola» da mesma. Quando os colaboradores são bem informados sentem mais motivados e isso contribui para aumentar a produtividade.

A CI deve ser bem trabalhada para o sucesso das organizações, tendo em conta que ela é tida como um dos requisitos para a sua competitividade. Quando bem planeada e bem definida é essencial para o funcionamento eficaz das organizações. Ela visa basicamente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade de um clima organizacional favorável que ajuda no aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores. Para além de ser determinante para o sucesso das organizações é também tida como o agente humanizador das relações no local de trabalho. Pode-se, também dizer que é

¹⁰Estrutura Informal: a comunicação centraliza-se no responsável, com um carácter informal e flexível. Estrutura Funcional: a comunicação centraliza-se na direcção porque é ali que se concentra as funções de comunicação. Estrutura Divisionalizada: existe um órgão funcional de assessoria e de apoio especializado ao responsável máximo da divisão. Este órgão tem autoridade para dar directrizes a toda a estrutura. Estrutura de Unidade estratégica de negócio: a comunicação faz-se a partir do topo, de forma centralizada e assegura a uniformidade e consistência da comunicação. Estrutura Matricial: A comunicação é, em simultâneo, vertical e horizontal. Estrutura de Organização por Projecto: toda a comunicação é centralizada no coordenador do projecto.

um factor de motivação porque permite estabelecer e manter a cooperação entre os colaboradores. É de realçar que, a CI e a Motivação são necessidades inerentes ao ser humano e devem andar de «mãos dadas» em qualquer organização. Para que a CI contribua para a Motivação dos colaboradores deverá haver uma política de CI bem estruturada.

Um sistema de CI desenvolvida e implementada de acordo com as políticas, missão, valores e visão da organização é um dos principais factores no processo de motivação dos colaboradores, como também pode ser um elemento facilitador desse processo.

Através da CI podemos motivar os colaboradores, conhecer as suas opiniões, seus sentimentos e suas aspirações, uma vez que eles, quando são estimulados a participar nos assuntos da organização, sentem-se motivados e valorizados. A motivação dos colaboradores é um processo que deve ser contínuo e que os leva a comprometerem-se com os objectivos da organização de forma a alcançá-los. Isso só é conseguido através de uma política de CI bem planeada.

CAPITULO II

1- Mudança Organizacional e seu processo

A mudança organizacional é cada vez mais perceptível no dia-a-dia das organizações. Nos dias de hoje é, cada vez mais, necessário o processo de Mudança Organizacional. Tentar compreender este processo e seus factores é imprescindível para o sucesso de qualquer organização. A mudança é um processo que, para ter sucesso, deve ser bem pensado, quanto aos seus objectivos e como vai ser direccionado, deve ser partilhado com todos os colaboradores para poder ter *feedback*. É importante frisar que, para que um processo de mudança tenha sucesso é necessário: conhecer as razões da mudança, gerir o processo, fazer um diagnóstico organizacional, definir a direcção da mudança, estabelecer um plano estratégico de mudança, acompanhar e avaliar o processo de mudança. Todos os elementos da organização devem estar envolvidos nesse processo.

Ainda é igualmente importante dizer que o processo de mudança nas organizações é inevitável e as pessoas tanto o percebem como, também, acham-no necessário. Com o mercado e as organizações cada vez mais competitivas a exigência é principalmente a implementação de mudanças tanto a nível da estrutura como a nível do funcionamento. Por seu lado, as organizações devem estar aptas e flexíveis para mudanças, cujas respectivas causas podem ser tanto internas quanto externas.

Para Camara, Guerra e Rodrigues, (2001, p. 209) Mudança Organizacional «é a alteração de estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado». Para esse autor, uma mudança tem de ter como objectivo principal a competitividade e deve estar dentro da realidade do mercado.

Sousa et al. (2006, p. 184) definem Mudança organizacional como «um processo que envolve modificações de atitudes e de valores e transformações na estrutura de poder». Com isto, os autores elucidam que as modificações podem ocorrer tanto a nível da organização, a nível de interacções entre os colaboradores como na própria estrutura organizacional.

Para Almeida (2005, p. 227-228) Mudança é algo que enfrentamos, todos os dias, acompanhando o nosso ciclo de vida e das organizações onde trabalhamos. A autora enfatiza ainda que mudanças acontecem em todos os contextos: tecnológico, económico, político, legal, social, cultural e sociológico. Ainda, segundo ela, em termos organizacionais, temos: mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho; mudanças de atitudes,

comportamentos e valores, mudanças em estrutura, mudanças nas relações com clientes e mercado, etc.

1.1 - Componentes essenciais da mudança nas organizações

Como qualquer processo ou fenómeno tem as suas componentes a mudança também não foge à regra, ou seja, ela não começa por si só. Tem de ter componentes ou aspectos que contribuem para que aconteça.

Camara, Guerra e Rodrigues, (2001, p.214) apontam três componentes essenciais da mudança:

- ❖ A estrutura da Organização – implica uma modificação das relações de poder, dos mecanismos de controlo e de coordenação, do perfil das funções e do número de níveis hierárquicos, com o consequente aumento da autonomia de cada função. A estrutura de uma organização caracteriza-se pelo seu grau de complexidade, formalização e centralização, que os agentes da mudança podem alterar no todo ou em parte. Pode-se dizer que a estrutura da organização tem a ver com a forma como são divididas, coordenadas e agrupadas as tarefas.
- ❖ As tecnologias utilizadas – consistem na introdução de novas tecnologias na organização tendo em conta que hoje em dia vivemos num mundo de constantes inovações tecnológicas. Tem a ver, mais concretamente, com a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, automação¹¹ e informatização. É de realçar que a aposta na automação é cada vez mais notável hoje em dia.
- ❖ As pessoas que constituem a organização – mudar as pessoas, os seus comportamentos, atitudes e forma como trabalham em conjunto é uma pré-condição indispensável em qualquer processo de mudança e é indispensável a aposta no processo de comunicação, uma vez que a comunicação é fundamental em qualquer processo de mudança, essencialmente, nas mudanças que ocorrem nas organizações.

Entretanto, propomos que a Comunicação seja considerada como a principal componente de mudança nas organizações. Devemos levar em consideração que, a estrutura da organização, as tecnologias utilizadas e as pessoas que constituem a organização são importantes sim, mas também que sem a comunicação torna-se difícil o entendimento e coordenação dos três componentes mencionados pelos autores. Pode-se dizer que um processo de comunicação planeado e bem estruturado contribui para a interacção,

¹¹ Significa técnica de substituição de pessoas por máquinas nas organizações.

entendimento e comprometimento dos colaboradores no processo de mudança, mas também aumenta a eficiência e satisfação.

1.2 - Tipos de Mudança Organizacional

A MO é um processo que envolve modificações de atitudes, comportamentos, posturas, valores e transformações na estrutura do poder, por isso, apresenta obviamente diferentes tipos.

Sousa et al. (2006, p. 185) identificam tipos de mudança, tendo em conta a sua abrangência e origem. Quanto á abrangência, a mudança pode afectar unicamente uma parte da organização ou toda a organização mas também pode implicar a modificação total da dinâmica dos processos e das interacções nas organizações ou implicar melhorias contínuas nos processos, nas tecnologias e nas capacidades existentes. Isto é, a mudança pode ser Radical ou Incremental. Mudança Radical visa modificar totalmente a dinâmica dos processos e das interacções nas organizações e Mudança Incremental visa melhorias contínuas nos processos, nas tecnologias e nas capacidades existentes.

Quanto á origem, a mudança pode surgir como uma antecipação ao que se prevê acontecer ou pode constituir uma reacção a algo que já sucedeu. Isto é, ela pode ser Planeada ou Emergente (não planeada). A Planeada é o processo guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado menos favorável para mais favorável, enquanto a Mudança Não Planeada ou Emergente é um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada.

Os autores afirmam ainda que, qualquer que seja o tipo de mudança, é implementada num prazo mais longo do que aparentemente se supõe, pois os elementos que constituem a cultura da organização – como os valores, as crenças e os procedimentos – são necessariamente reformulados e interiorizados pelos membros da organização. As mudanças são rejeitadas ou legitimadas pelas pessoas conforme as alterações e a interiorização dos novos valores e a forma como interpretam essa mudança.

Segundo, Almeida (pág. 229), a Mudança Organizacional, divide-se em mudança planeada e mudança não planeada. Por sua vez, a mudança planeada divide-se em Incremental, que ocorre em processos de actualização e Transformacional que é aquela que ocorre em processo de gestão e estrutura. E mudança não planeada divide-se em

Evolucionária que ocorre por pressão de clientes e da concorrência, e Revolucionária que ocorre por inovações revolucionárias.

A Revista *Percursos & Ideias*,¹² (2009, p. 83), considera dois critérios para poder determinar os tipos de Mudança Organizacional. Primeiro critério, é atender a forma como o processo se iniciou e classifica-se a mudança como planeada e não planeada. O segundo critério é verificar o grau de modificação da organização e classifica-se a mudança como sendo de primeira e segunda ordem.

A mudança de primeira ordem (ou incremental) é produzida a partir do interior do sistema que parte da auto-análise, procura ajustar-se à sua situação mas não na sua transformação. Ela é quantitativa, correctiva, implica continuidade e baseia-se no imediato, na lógica do bom senso e na manutenção das estruturas. A mudança de segunda ordem (ou radical) é de natureza qualitativa, o que implica uma alteração nas regras básicas e estrutura do sistema. É uma mudança descontínua, isto é, qualquer desvio ou flutuação do sistema através de mecanismos de *feedback* positivo origina uma nova estrutura e é produzida a partir do exterior do sistema.

A Revista aborda ainda, as mudanças graduais de tipo evolutivo em contraposição às radicais de tipo revolucionário. As mudanças evolutivas caracterizam-se por lentas, não transgredindo as expectativas dos actores nelas envolvidos e não provocam grandes resistências e nem grande entusiasmo, enquanto as mudanças revolucionárias caracterizam-se por rápidas, intensas, transgredem e rejeitam antigas expectativas, sendo súbitas e causadoras de grande impacto.

A título de síntese, a Revista *Percursos & Ideias*, define quatro tipos de Mudança Organizacional:

- ❖ Mudança incremental – que é uma mudança planeada de primeira ordem, que incide sobre o processo normal de funcionamento da organização;
- ❖ Mudança transformacional – é uma mudança planeada de segunda ordem, que diz respeito essencialmente ao nível da cultura organizacional, provocando alterações profundas no processo de gestão e concepção do trabalho;
- ❖ Mudanças evolucionárias – são mudanças planeadas de primeira ordem, que acontecem sobretudo ao nível das relações com clientes e concorrentes;

¹²É uma Revista Científica do ISCET (Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo). A sua periodicidade é Anual, Número 1 da 2ª- Série. Os artigos nela abordados são de domínio de Trabalho Social, Psicologia, Gestão de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação, Relações Internacionais e Turismo.

- ❖ Mudanças revolucionárias – são mudanças não planeadas de segunda ordem, implicando um corte radical com a organização anterior.

Os autores seguem a mesma linha de ideias quanto aos tipos de mudança, todos afirmam existir mudança planeada e não planeada, mudança radical, incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária e todos atribuem os mesmos significados e os mesmos objectivos.

1.2.1 - Formas de redução de resistência à Mudança Organizacional

Para minimizar ou acabar com a resistência à mudança nas organizações, os agentes da mudança devem levar em considerações algumas táticas para enfrentar a resistência. Robbins (2005, p. 425 - 426) sugeriu seis táticas para por cobro face à resistência às mudanças verificadas nas organizações, como (1) a Educação e Comunicação, (2) a Participação, (3) a Facilitação e o Apoio, (4) a Negociação, (5) a Manipulação e Cooptação e a (6) Coerção, sendo que cada uma delas tem as suas desvantagens:

(1) Aposta-se na comunicação com os colaboradores para ajudá-los na compreensão da lógica da mudança. Desvantagem: se muitas pessoas estiverem envolvidas torna-se um processo lento; (2) Deve-se apostar na participação de todos os colaboradores nas decisões que serão tomadas na organização. Desvantagem: potencial para uma solução e baixa qualidade e grande consumo de tempo; (3) Os agentes da mudança podem oferecer uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência. Desvantagem: consumo de tempo; (4) Outra forma do agente da mudança lidar com a resistência potencial é trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência. Desvantagem: o agente da mudança pode ficar vulnerável a chantagem por parte de outros indivíduos em posição de poder; (5) A manipulação refere a tentativas de influência disfarçada e a cooptação, é uma mistura de manipulação com participação. Desvantagem: a credibilidade do agente cairá a zero; (6) Uso de ameaças directas ou de força sobre resistentes. Desvantagem: arriscado se as pessoas ficarem com ressentimento dos agentes da mudança.

Sousa et al. (2006, p. 191) também apresentam métodos ou processos que podem ser utilizados para diminuir ou eliminar as resistências à mudança e suas respectivas vantagens e desvantagens.

Método	Mais utilizado quando	Vanatgens	Desvantagens
Educação e/ou Comunicação	Não existe informação ou esta é inexacta.	Cria disposição para ajudar na implementação da mudança.	Processo lento se muitas pessoas estiverem envolvidas.
Participação e Envolvimento	Não existe toda a informação necessária para desenhar a mudança e existe grande resistência.	Quem participa está normalmente mais envolvido na implementação da mudança. Qualquer informação pode ser integrada no planeamento da mudança.	Processo lento.
Facilitação e Apoio	A origem da resistência reside em problemas de recursos ou ajustamento.	Satisfaz directamente necessidades específicas.	Processo lento, com custos elevados e com probabilidades de falhar.
Negociação	Uma pessoa ou grupo vai «perder» algo com a mudança.	Ajuda a evitar maior resistência.	Pode ter custos elevados: pode fazer com que outros procurem negociar.
Manipulação	Outros métodos não funcionam ou têm custos elevados.	Pode ser rápido e ter custos baixos.	Os agentes da mudança podem perder alguma credibilidade e este facto pode criar futuros problemas.
Coerção Explícita/ Implícita	A rapidez é importante e o agente de mudança possui um poder considerável.	É rápida; vence a resistência pelo poder.	Arriscada se as pessoas ficarem com ressentimentos em relação aos agentes de mudança.

Fonte: adaptado de Kotter (2002).

É importante exortar que tanto Robbins como Sousa et al. seguem a mesma linha de pensamento no que diz respeito às formas de redução de resistência à mudança mas entretanto, Sousa et al., vão um pouco mais longe afirmando que não basta apenas ter a participação mas também o envolvimento de todos é fundamental e, ainda, distingue os tipos de coerção a serem aplicadas que podem ser implícitas e explícitas.

2 - Causas da mudança

Para que ocorra um processo de mudança terá que haver causas, que podem ser encontradas tanto no ambiente interno como no ambiente externo. O impacto dessas causas não só depende da sua natureza e intensidade, como também da capacidade da organização em enfrentá-las.

Para Sousa et al. (2006, p. 187) a mudança pode ter várias origens. Uma classificação possível consiste em diferenciar fontes internas e externas. Causas internas: Apesar das mudanças ligadas aos recursos humanos estarem usualmente relacionadas com as causas externas, existem algumas que são originadas internamente à organização dentre as quais destacam-se: a existência de colaboradores estrangeiros, existência de licença paternal. Causas externas: Podem encontrar-se inúmeras causas de mudança exteriores à organização, umas mais relevantes do que outras na prossecução dos objectivos organizacionais entre as quais destacam-se: a demografia, os valores sócio culturais, os clientes e os mercados, a economia, a tecnologia, os fornecedores e os grupos de regulação.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2001, p. 211-212) as causas da mudança são divididas em dois grupos que são causas intrínsecas e causas extrínsecas. As mudanças intrínsecas são as que decorrem da própria estrutura da organização e das normas que a regem e prestação de serviço. Aqui impõe-se a mudança por motivos intrínsecos. E as mudanças extrínsecas são aquelas que são impostas por alterações radicais do meio envolvente.

Os autores enfatizam ainda que, tanto num caso como noutro a mudança pode ser espontânea ou provocada. Uma mudança é espontânea «quando resulta de uma avaliação feita pelos gestores dos pontos fortes e fracos da organização, e da adopção de uma estratégia de mudança de antecipação em relação ao mercado.» e por outro lado, uma mudança é provocada «quando uma situação desfavorável da organização no mercado obriga os gestores a proceder a uma redefinição dos objectivos do negócio e de redistribuição dos meios disponíveis em função da visão sobre o futuro do negócio da organização.» (ibid. 212).

3 - Resistência à mudança e seus factores

A resistência à mudança nas organizações resulta da própria estrutura da organização e sistemas de controlo que orientam o funcionamento da organização, sendo que ela pode ser de elementos organizacionais e individuais. Ela aparece em muitos casos como fonte de

conflitos, situações de ameaça e preocupação. Quando as pessoas envolvidas nesse processo se sentem ameaçadas em relação à actual situação surge a resistência à mudança e intensifica-se posteriormente. A resistência à mudança surge porque a comunicação não funcionou de forma eficaz, porque não receberam informações suficientes, porque não participaram no processo ou ainda porque não foram consultados sobre o processo de mudança.

Para Camara, Guerra e Rodrigues, (2001, p. 217) a resistência à mudança, por parte das organizações e das pessoas que as compõem, é facto abundantemente documentado. Esta resistência é, por um lado, positiva, porque dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade. Se não houvesse certo grau de resistência à mudança, o comportamento organizacional tornava-se imprevisível e caótico. Por outro lado, a resistência pode ser uma fonte de conflito funcional e diminuir a capacidade de adaptação e o progresso organizacional. A resistência nem sempre se manifesta de forma aberta e reconhecível. Pode, muitas vezes, ser subterrânea e invisível, sabotando os planos de mudança, sem dar a cara e sem se manifestar.

É importante dizer que a mudança organizacional está associada à mudança de comportamento. Por isso, é indispensável identificar os seus factores de resistência. Robbins, (2005, p. 425) afirma que a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Ele enfatiza ainda que esses factores dividem-se em duas categorias: individuais e organizacionais. Os factores individuais residem nas características básicas, como percepção, personalidade e necessidades, e os organizacionais residem na própria estrutura da organização.

Por sua vez, Camara, Guerra e Rodrigues, (2001, p. 217 – 220) afirmam também que os factores de resistência à mudança são dois: resistência individual, protagonizada pelos empregados da organização e a resistência organizacional, é oferecida pelas organizações e não pelos seus colaboradores. As causas da resistência individual são: o hábito, a segurança, os factores económicos, o medo do desconhecido e a informação selectiva enquanto as causas da resistência organizacional são: a inércia estrutural, o âmbito da mudança, a inércia do grupo, a ameaça aos conhecimentos técnicos, a ameaça à estrutura do poder e a ameaça à alocação de recursos.

A Revista Percursos & Ideias, (2009, p. 84) identifica quatro factores de resistência à mudança: factores racionais – em que se contrapõem visões opostas; factores não racionais – que incluem predisposições ou preferências; factores políticos – que são alicerçados por opiniões em confronto, favoritismos em relação a determinadas correntes, sistemas

ideológicos antagónicos; e factores de gestão – sendo a má gestão geradora de obstáculos ou resistências à mudança.

3.1 – Liderança no processo de Mudança Organizacional

Hoje em dia, o processo de Mudança Organizacional está a ser cada vez mais influenciado pelos líderes tendo em conta que eles são os facilitadores e agentes da Mudança Organizacional. Os líderes, perante o processo de Mudança Organizacional, devem ter várias características para facilitar o processo e uma boa liderança, dado que eles devem estar sempre preparados para lidar com a mudança. É importante realçar que, os líderes de qualquer organização devem ter carisma e sobretudo conhecer um conjunto de técnicas de gerir a MO e ainda que a liderança é necessária em todas as actividades, em todos os tipos de organização e principalmente em qualquer processo desta. Também é igualmente importante dizer que o líder tem grande desafio que é não só ajudar os colaboradores no processo de mudança mas também contribuir para a incorporação e sustentação desse processo e sua efectividade.

Chiavenato (2000, p. 126) define liderança como «função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e o grupo». Este autor refere ainda três estilos de liderança: a liderança autoritária, a liberal e a democrática. Na liderança autóritária o líder fixa as directrizes, sem a participação do grupo, isto é, ele impõe, exige, manda e aplica coerção; Na liderança democrática as directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Aqui ele orienta, ajuda, ensina e estimula os colaboradores; Na liderança liberal há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. Ele, emite, ausenta, deixa estar e ignora.

Os líderes utilizam os três estilos de liderança para a gestão do processo de MO dependendo de situação para situação, isto é, o processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um líder seja bom numa determinada situação mas pode não sê-lo numa situação diferente. Cada um dos estilos de liderança tem características próprias e consequências diferentes nas organizações.

Segundo Kisil (1998, p.15) os líderes devem ter algumas capacidades como

«ter visão de futuro e do cenário social a ser construído; poder trabalhar com outros na construção da organização e nas tarefas de um projecto; reconhecer os processos e ter flexibilidade para se adaptar activamente a eles; ter atitudes de servir e estar instrumentalizado para o processo de conduzir a mudança requerida; privilegiar a imaginação e valorizar a utopia, para ser criativo; saber usar conhecimento e informação; promover a motivação de todos os participantes; assumir as ambiguidades e os conflitos para resolvê-los; assumir riscos, mesmo à custa da própria segurança

peçoal no emprego; ter grande compromisso ético com o seu papel de líder; saber escutar e comunicar-se».

Para que tudo isso se efective é necessário apostar numa boa comunicação entre a liderança e os colaboradores para que o processo de mudança seja harmónico e complementar entre as diferentes unidades da organização. Durante o processo de MO o líder deve ter uma postura aberta e transparente com os colaboradores de forma a transmitir um clima e sentimento de confiança.

Robbins (2005, p. 258) define liderança como «capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas». A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização.

O autor ainda cita quatro comportamentos de liderança, isto é, o comportamento que um líder deve possuir: líder directivo – faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas; líder apoiador – é amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus subordinados; líder participativo – consulta os liderados e utiliza as suas sugestões antes de tomar qualquer decisão; e líder orientado para a conquista – estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível. É de realçar que a liderança não é tão-somente uma boa gestão mas também a capacidade de motivar os colaboradores para aceitarem e procurarem novos desafios.

4 – Relação existente entre a CI, Motivação e a Mudança Organizacional

Partindo dos conceitos abordados sobre as teorias de Comunicação Interna e seu impacto na Mudança Organizacional e considerando a forma como ela actua no processo é visível que a relação existente entre a Comunicação Interna, Motivação e Liderança é crucial para o sucesso de Mudança Organizacional.

A Mudança Organizacional é algo inevitável e a Comunicação Interna visa estabelecer entendimento entre a organização e os colaboradores, proporcionando assim, a troca das informações, sentimentos e necessidades. Tanto é que a CI é tida como um dos factores que pode contribuir para o fracasso ou sucesso da Mudança Organizacional como também fundamental no combate da resistência à mudança.

A CI é um factor indispensável para a Mudança Organizacional visto que todo e qualquer processo de MO precisa ser devidamente comunicada. Convém frisar que o

principal papel da CI no processo de MO é consciencializar os colaboradores e sobretudo conhecer os seus anseios, ajudando-os a ultrapassar o período de mudança, tendo em conta que é tido como um período difícil.

Considerando que a Mudança Organizacional é necessária porque sempre há necessidade de mudar atitudes e comportamentos dos colaboradores, a CI é fundamental para fomentar, estabelecer e manter a mudança e, ainda, contribui para que os colaboradores entendam e compreendam a importância da mudança, dado que sem a comunicação os colaboradores sentem-se perdidos e tendem a resistir às mudanças.

A CI matém os colaboradores informados, antecipa as respostas às suas necessidades e expectativas, minimizando a resistência, gerindo o processo de MO e aumentando a motivação dos seus colaboradores. A valorização ainda, da CI favorece um bom relacionamento entre a organização e seus colaboradores, propiciando assim um bom ambiente organizacional que é fundamental para a gestão de um processo de MO.

Convém frisar que, a CI voltada à motivação dos colaboradores e ao processo de MO só terá sucesso se os colaboradores tiverem acesso às informações e tiverem oportunidades para darem as suas sugestões. Também a Motivação e a MO são frutos de uma boa política da CI.

CAPÍTULO III

1 - Breve caracterização do HRSN

O Hospital Regional Santiago Norte – HRSN foi criado, pelo Decreto-Lei nº- 36/2009 de 28 de Setembro, é um serviço autónomo do Ministério de Saúde, de base regional, dotado de autonomia financeira e sujeito a direcção superior do Governo, cuja função fundamental é a oferta de cuidados hospitalares secundários numa gama maior e de melhor qualidade, em complementaridade à atenção primária. Situado na cidade de Assomada, Santa Catarina integrando a Região Sanitária Santiago Norte, foi inaugurado em Janeiro de 2008 mas só entrou em funcionamento em Abril do mesmo ano. No início do seu funcionamento contou com 141 colaboradores mas actualmente conta com cerca de 123. Serve uma população de cerca de 112 000 habitantes, residentes nos seis Municípios da Região Sanitária Norte: Santa Catarina, Santa Cruz, Tarrafal, São Miguel, São Salvador do Mundo e São Lourenço dos Órgãos.

É um hospital de média complexidade, do nível secundário com 90 camas. Oferece os serviços de especialidade de Cirurgia Geral, Gineco-Obstetrícia, Urologia, Oftalmologia e Áreas Clínicas, ou seja, de Pediatria e Clínica Geral além de outras áreas como Psicologia, Estomatologia, Fisioterapia e Nutrição. Garante ainda o atendimento permanente de urgência, o serviço de internamento para as doenças Infecto-contagiosas, de Maternidade, Bloco Operatório, Cirurgia, Medicina, Pediatria e ainda os exames Complementares de diagnóstico. Deve ainda apoiar tecnicamente os Centros de Saúde da Região Sanitária da Norte da Ilha bem como os programas de saúde da comunidade.

1.1 - Estrutura Orgânica do HRSN

O HRSN é composto pelos seguintes órgãos:

- a) **O Director:** sendo ele o Presidente do Conselho de Administração tem várias competências, pode delegar ou subdelegar, competências nos vogais;
- b) **O Conselho Administrativo:** é o órgão deliberativo colegial responsável pela definição da actuação do hospital, bem como pela direcção dos respectivos serviços, em conformidade com a lei e ainda pode prover directores, chefes de unidade e responsáveis de sector, para efeitos de direcção dos serviços e gestão administrativa e financeira;

- c) **O Fiscal Único:** é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial do hospital;
- d) **A Direcção Clínica:** é o órgão responsável para dirigir toda a acção médica, coordenar toda a assistência prestada aos doentes, assegurar o bom funcionamento dos serviços de assistência, garantir a correcção e prontidão dos cuidados de saúde prestados pelo Hospital tomando todas as medidas necessárias para esse efeito. Na sua falta ou impedimento, o Director Clínico é substituído por um médico, por ele designado, ouvido o Director;
- e) **O Superintendente de Enfermagem:** é o órgão responsável para assegurar a gestão dos Serviços de Enfermagem e participar na programação das actividades e na gestão do Hospital e Colaborar com o Director Clínico na compatibilização dos planos de actividades dos serviços de acção médica e visitar diariamente os serviços inventariando os problemas de forma a resolvê-los atempadamente.

1.1.1- Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa constitui a parte fundamental de qualquer trabalho científico, porque permite dar respostas às questões levantadas. Gil (1991) afirma que a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Levando em consideração a natureza do tema «*Comunicação Interna como Factor de Mudança Organizacional*», a metodologia para a realização deste trabalho foi distribuída em várias etapas e procedimentos com vista a atingir os objectivos traçados.

Foi escolhida a pesquisa exploratória de cunho qualitativo e quantitativo. Qualitativo porque o objectivo é observar, descrever, esclarecer e compreender o impacto da Comunicação Interna na Mudança Organizacional e quantitativo com o objectivo de traduzir as informações e opiniões em números para serem analisados.

Foi feito um Estudo de Caso baseado na pesquisa bibliográfica cujo objectivo foi auxiliar na escolha do método mais apropriado, bem como no conhecimento das variáveis a serem analisadas dentro do referido tema e na respectiva autenticidade da pesquisa.

Neste trabalho foram aplicados questionários com o objectivo de obter o conhecimento dos factores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores. A aplicação de questionários deu aos inquiridos a liberdade, clareza e anonimato nas suas respostas.

Utilizou-se um questionário misto com questões tanto abertas como fechadas permitindo, assim, que os inquiridos respondam as mesmas perguntas e tenham as mesmas alternativas de respostas já estabelecidas. A aplicação das questões abertas permitiu-os manifestarem suas opiniões e seus pontos de vista de forma dinâmica e aprofundada.

Para Gil (1991), o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados.

O questionário aplicado para o estudo foi autorizado pelo Director do Hospital. Este foi aplicado do dia 16 ao dia 20 de Agosto de 2011. Era composto por 31 perguntas e o universo de pesquisa foi de 50 colaboradores. Apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garantindo finalidades específicas da pesquisa. Foi aplicada de forma criteriosa e apresenta um alto nível de confiabilidade. Tendo em conta que o objectivo é medir atitudes, opiniões e comportamento dos colaboradores, foi utilizado questionário misto com perguntas fechadas e abertas no sentido de desvendar a percepção dos colaboradores sobre a Comunicação Interna, a Mudança Organizacional e a Liderança bem como a influência que poderão existir entre estes processos. No momento da entrega do questionário aos colaboradores, foi explicado o objectivo da pesquisa, o carácter sigiloso das informações prestadas, mas também que suas participações eram voluntárias e imprescindíveis para a concretização da pesquisa. Posteriormente os inquiridos devolveram o questionário, numa data posterior à data combinada.¹³

Para além dos métodos já descritos, também foram utilizadas a observação directa e conversas informais com colaboradores durante um período de 5 meses, o que permitiu recolher muitas informações de forma mais precisa. Também foi feita uma conversa formal, curta, com o Director do Hospital, de onde se conseguiu tirar as informações necessárias que permitiram complementar o questionário.

Tendo em conta a preocupação de sermos bem compreendidos, a análise e tratamento de dados foram feitos de forma criteriosa e clara para não haver dúvidas na sua interpretação. Para tratamento dos dados obtidos optamos pelo programa SPSS e Excel como forma de facilitar a realização de gráficos e tabelas. O programa SPSS é mais trabalhoso mas permitiu obter dados fiáveis para se chegar a conclusão.

¹³As razões serão explicados mais adiante nas limitações do estudo.

2 - Análise e interpretação dos dados

2.1 – Caracterização dos inquiridos

Num total de 123 colaboradores foram aplicados questionários a 50 deles. De entre esses inquiridos 45 responderam, sendo que 19 que correspondem a 42,2%, são do sexo masculino e 26, correspondentes a 57,8%, são do sexo feminino como nos mostra a Tabela 1.

Sexo	%	Total
Masculino	42,2	19
Feminino	57,8	26
Total	100	45

Tabela1: Representação do sexo das pessoas inquiridas
Fonte: Elaboração própria (2011)

No que diz respeito a idade, a Tabela 2 mostra que a maioria dos colaboradores inquiridos tem idades compreendidas entre os 26 a 33 anos. Ainda podemos ver que dos 45 inquiridos 13,3% do sexo feminino e 13,3% do sexo masculino tem idades compreendidas entre os 18 e 25 anos, 37,8% do sexo feminino e 15,6% do sexo masculino entre os 26 e 33 anos, 6,7% do sexo feminino e 8,9% do sexo masculino têm entre os 34 e 41 anos, 2,2% do sexo masculino tem entre os 42 e 49 anos e 2,2% do sexo masculino tem mais de 49 anos de idade. Esses dados mostram-nos que a maioria (57,8% que corresponde a 26) dos colaboradores inquiridos no HRSN é jovens do sexo feminino.

Descrição	Variáveis	Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
Idade	18 a 25	13,3	13,3	12
	26 a 33	37,8	15,6	24
	34 a 41	6,7	8,9	7
	42 a 49	0	2,2	1
	Mais de 49	0	2,2	1
Total		57,8	42,2	45

Tabela 2: Representação das pessoas inquiridas por idade
Fonte: Elaboração própria (2011)

No que diz respeito as habilitações literárias, a maioria dos colaboradores inquiridos têm Ensino Secundário Completo. Pode-se conferir na tabela 3 que no universo de 45 inquiridos 6,7% do sexo masculino e 11,1% do sexo feminino têm ensino secundário incompleto, 8,9% do sexo masculino e 22,2% do sexo feminino têm ensino secundário completo, 15,6% do sexo masculino e 11,1% do sexo feminino têm ensino médio/técnico,

8,9% do sexo masculino e 13,3% do sexo feminino têm ensino superior e 2,2% do sexo masculino tem ensino básico.

Descrição	Variáveis	Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Habilitações Literárias	Ens. Secundário Incompleto	6,7	11,1	8
	Ens. Secundário Completo	8,9	22,2	14
	Ensino Médio/ Técnico	15,6	11,1	12
	Ensino Superior	8,9	13,3	10
	Ensino Básico	2,2		1
Total		42,2	57,8	45

Tabela 3: Representação das pessoas inquiridas por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria (2011)

2.2 - Comunicação Interna no HRSN

No que tange a avaliação dos colaboradores em relação a CI realizada no HRSN, a maioria respondeu que a comunicação é boa. Pode-se constatar no gráfico 1 que, no universo de 45 inquiridos, 51,1 %, que corresponde a um total de 23 colaboradores, avaliam como «Boa» a CI no HRSN, 6,7 % correspondente 3 colaboradores, acham que é «Muito Boa», 13,3% (6 colaboradores) acham que a CI é «Péssima», 26,7% (12 colaboradores) não tem opinião e apenas 2,2%, que corresponde a 1 colaborador, não respondeu.

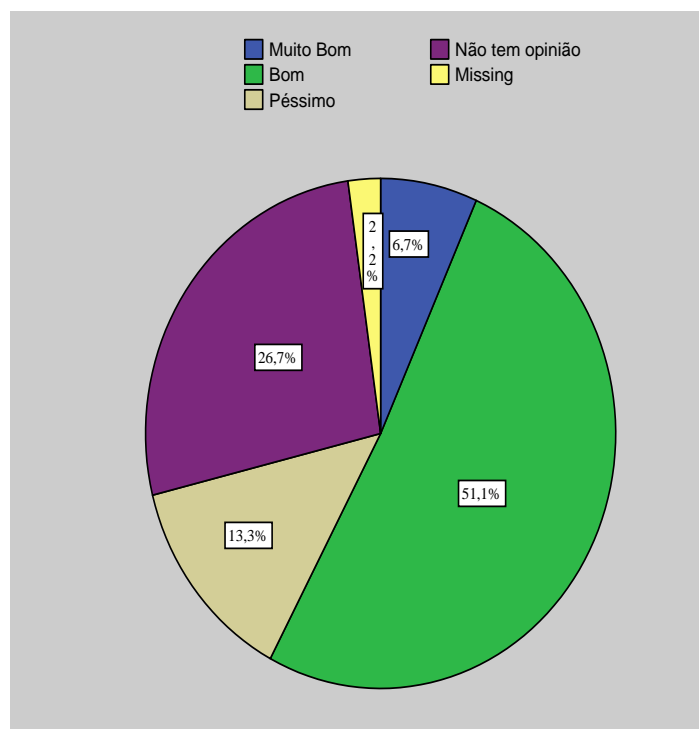


Gráfico 1 – Como classifica a comunicação entre a Direcção e os colaboradores.
Fonte: Elaboração própria (2011)

A maioria respondeu que «Às Vezes» sente seguro em dizer o que pensa. Como se pode constatar no gráfico 2, 24,4% «Sempre» sentem seguros em dizer o que pensam, 13,3% «Raramente» sentem seguros em dizer o que pensam, 11,1% «Nunca» sentem e 2,2% «Não Respondeu».

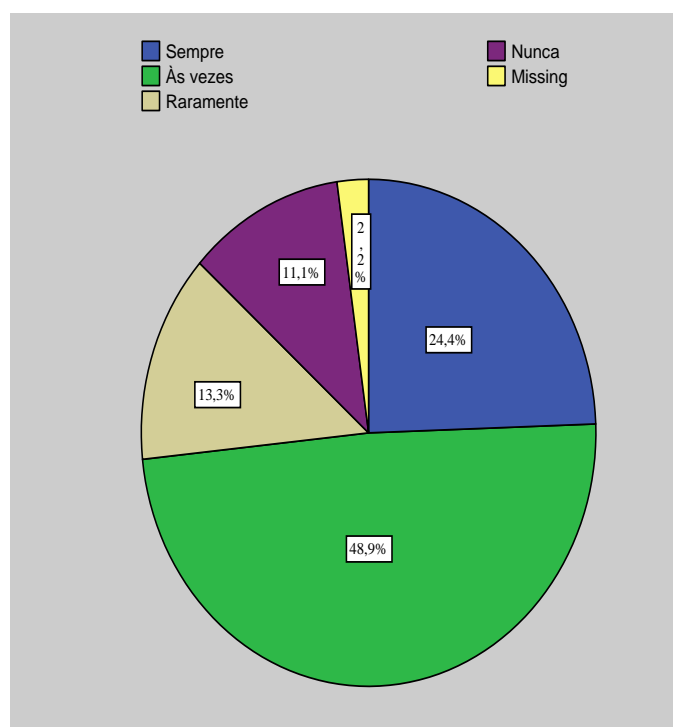


Gráfico 2 – Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam
Fonte: Elaboração própria (2011)

Questionados se a Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores, o gráfico 3 mostra que a maioria dos inquiridos (51,1%) respondeu que «Às Vezes» a Direcção é receptiva. Ainda, 15,6% responderam que «Sempre», 26,7% responderam «Raramente», 4,4% responderam que «Nunca» a Direcção é receptiva e 2,2% não responderam a esta questão.

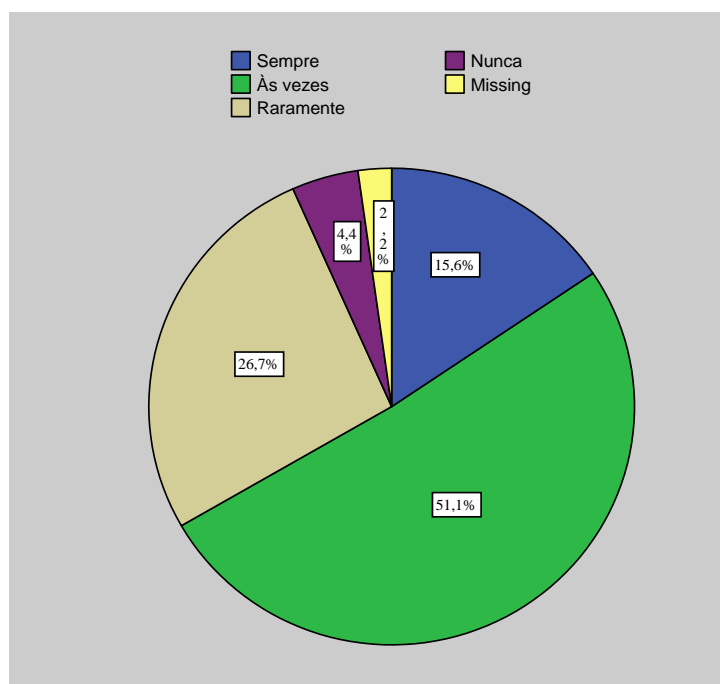


Gráfico 3 – A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores
Fonte: Elaboração própria (2011)

Como nos mostra o gráfico 4, 53,3% dos inquiridos responderam que «Sempre», receberam orientações claras, objectivas e compreensíveis, 31,1% responderam «Às Vezes», 6,7% responderam «Raramente», 4,4% responderam «Nunca» e os restantes 4,4% não responderam a esta questão.

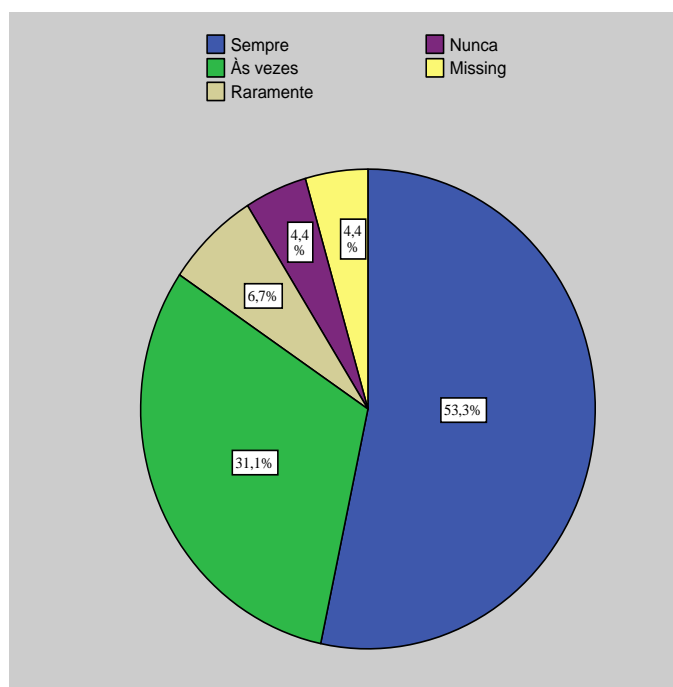


Gráfico 4 – As orientações que recebe sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis.
Fonte: Elaboração própria (2011)

No que concerne à adequabilidade das informações transmitidas sobre as decisões que podem afectar a realização do trabalho dos colaboradores, o gráfico 5 mostra-nos que 42,2% dos inquiridos responderam que «Sempre», 31,1% responderam «Às Vezes», 13,3% responderam «Raramente», 11,1% responderam «Nunca» e os restantes 2,2% «Não Responderam».

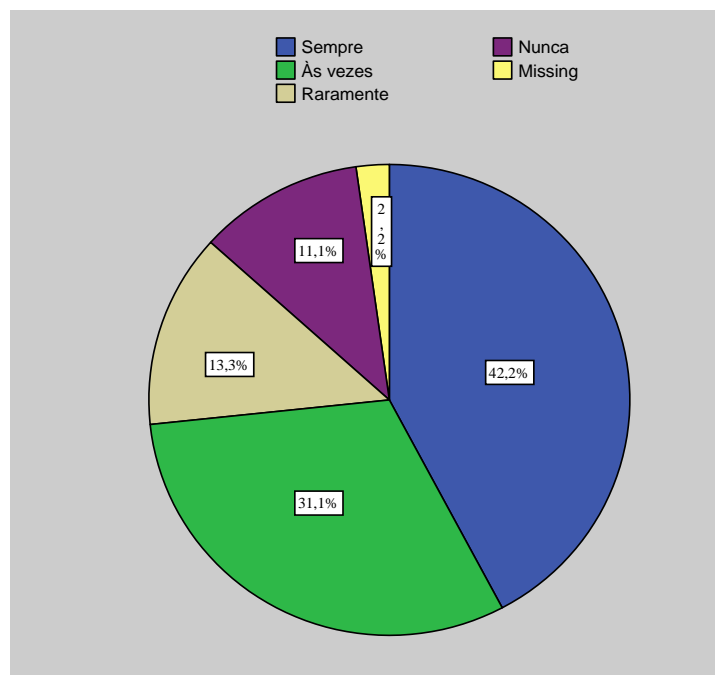


Gráfico 5 – Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afectam a realização do seu trabalho
Fonte: Elaboração própria (2011)

Em relação à forma como recebem orientações para a realização dos trabalhos seguindo o gráfico 6, 48,9% responderam «Oralmente Directa», 8,9% responderam «Oralmente Indirecta», 17,8% «Por Escrito», 13,3% «Os Três» e os restantes 11,1% responderam que não recebem nenhuma orientação.

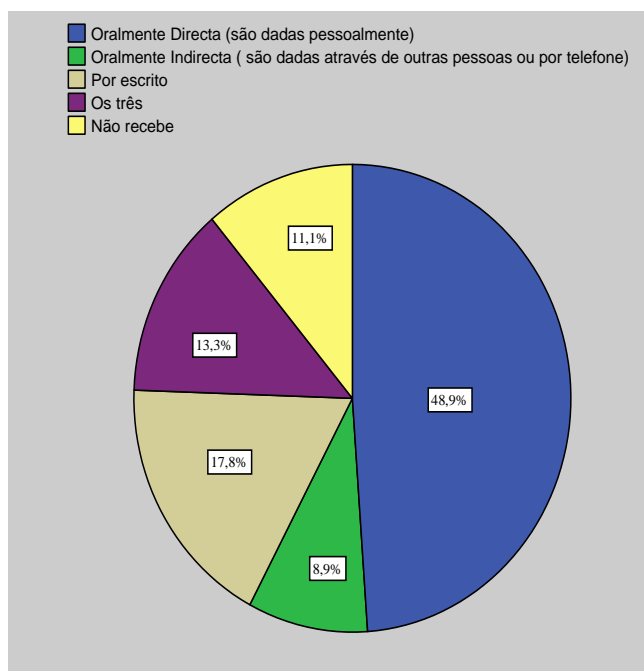


Gráfico 6 – Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2011)

2.3 – Como se processa a Mudança Organizacional no HRSN

Quanto aos instrumentos que tem maior relevância no processo de Mudança Organizacional, o gráfico 7 permite-nos constatar que 11,1% responderam «Placard Informativo» justificando que através desse instrumento todos podem ter as mesmas informações ao mesmo tempo, 2,2% responderam «Relatório de Actividades», 15,6% «Telefone» justificando ser mais rápido e fácil, 26,7% «Reunião com os Colaboradores», justificaram que ali todos podem participar dando suas sugestões e tirando suas eventuais dúvidas, 2,2% «Conversas Formais», 4,4% «Cara a Cara», 13,3% responderam «Circular Interno» e os restantes 24,4% «Não Responderam».

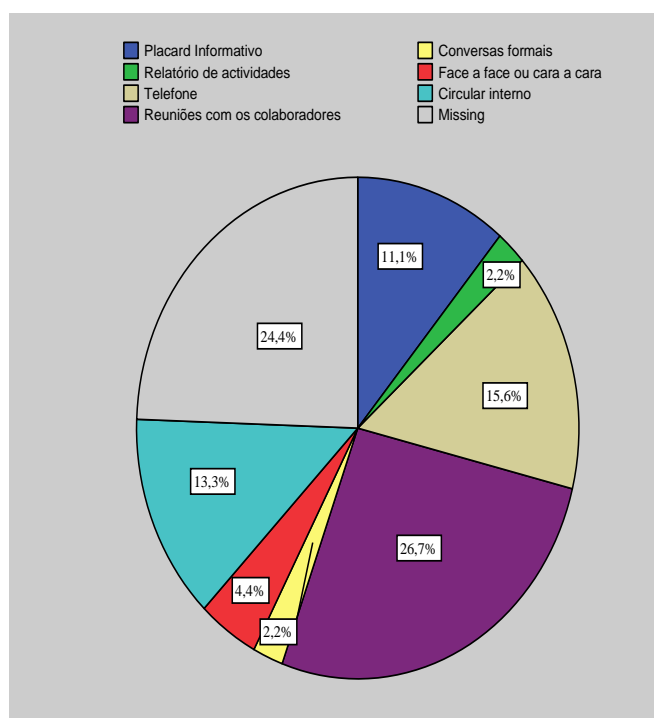


Gráfico 7 - Qual dos seguintes instrumentos de CI utilizados no HRSN tem maior relevância no processo de MO
Fonte: Elaboração própria (2011)

Em relação aos instrumentos utilizados a maioria considera que «Às Vezes» são eficazes, 40% consideraram «Sempre», 4,4% acham que «Raramente» e os restantes 2,2% «Não Responderam». Ainda, 48,9% dos inquiridos consideram que «Às Vezes» a CI propicia um clima favorável, a motivação e a consequente melhoria de desempenho profissional, argumentando que sentem motivados porque gostam do que fazem e o desempenho profissional depende do espírito de responsabilidade e do profissionalismo. Contudo, ainda no âmbito desta questão, 20% responderam «Sempre», mas no entanto não justificaram, enquanto, 11,1% «Raramente» justificando que existe uma comunicação deficiente, 13,3% afirmam «Nunca» argumentando que não existe uma política adequada de CI no HRSN e 2,2% não responderam a esta questão.

Em relação à terceira questão apresentada na tabela 4, 73,3% responderam «Sempre» porque facilita o processo, 24,4% responderam «Às Vezes» porque mesmo com um bom líder nem sempre os colaboradores estão preparados para mudança e 2,2% não responderam. No que tange à participação no processo de MO a maioria (31,1%) não respondeu, 17,8% responderam «Sempre» justificando que participam para o bom funcionamento e projecção da imagem do HRSN, 20% responderam que «Às Vezes» participam se forem convidados para inteirarem do assunto, 13,3% «Raramente» argumentando que muitas vezes não lhes interessa e que não sentem motivados. Os 17,8% que responderam «Nunca» afirmaram nunca

terem sido convidados a participar. Questionados se são consultados antes de se começar qualquer processo de mudança no HRSN 8,9% afirmam «Sempre», 35,6% «Às Vezes», 8,9% «Raramente», 44,4% «Nunca» e os restantes 2,2% «Não Responderam». Ainda questionados se o HRSN dá formalmente informações a respeito de algum tipo de mudança, 11,1% respondeu «Sempre», 2,5% «Às Vezes», 6% «Raramente», 1% «Nunca» e 2% «Não Responderam» e por último questionados se é bom para o HRSN 40% consideram que «Sempre» argumentando que em qualquer organização é sempre bom implementar mudanças, 20% «Às Vezes» porque nem sempre as pessoas estão preparadas para lidar com mudanças que ocorrem na organização, 4,4% «Raramente» entretanto não justificaram e 35,6% «Não Responderam».

Questões	Semp re	Às vezes	Rarame nte	Nun ca	Não respon de
Considera os instrumentos utilizados eficazes?	40%	53,3%	4,4%	0	2,2%
A CI nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu desempenho profissional?	20%	48,9%	11,1%	13,3 %	6,7%
É de opinião de que uma boa liderança facilita o processo de Mudança Organizacional?	73,3%	24,4%	0	0	2,2%
É consultado antes de se começar qualquer processo de mudança no HRSN?	8,9%	35,6%	8,9%	44,4 %	2,2%
O HRSN dá formalmente informações a respeito de algum tipo de mudança?	11,0%	25,0%	6,0%	1,0 %	2,0%
Participa activamente nos processos de mudança que ocorre no HRSN?	17,8%	20,0%	13,3%	17,8 %	31,1%
Acha que é bom para o HRSN?	40,0%	20,0%	4,4%	0	35,6%

Tabela 4 – Tabela com questões relativas à Liderança, Mudança Organizacional e Comunicação Interna.

Fonte: Elaboração própria (2011)

Quanto à avaliação da relação com o superior hierárquico, pode-se constatar através do gráfico 8 que, a maioria avaliou como «Boa» o que corresponde a 53,3%, por outro lado, 15,6% avaliaram como «Muito Bom», 4,4% como «Péssimo», 2,2% avaliaram como «Muito Péssimo» e 24,4% «Não Têm Opinião».

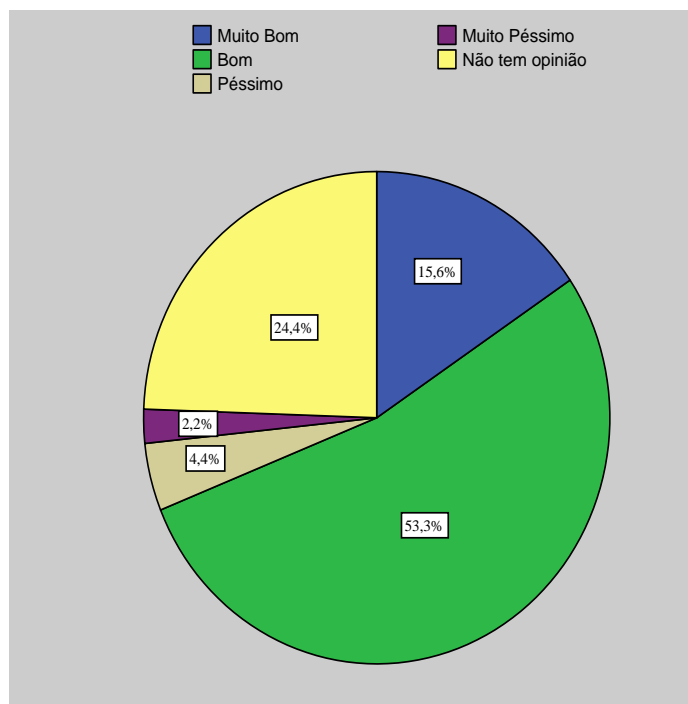


Gráfico 8 – Como avalia a sua relação com o seu superior hierárquico.
Fonte: Elaboração própria (2011)

Relativamente ao grau de importância dada à CI no HRSN 42,2% dos inquiridos responderam «Muito Importante», 31,1% «Importante», 2,2% «Pouco Importante», 4,4% «Nada Importante», 17,8% «Não Têm Opinião» a respeito e os restantes 2,2% «Não Responderam». Portanto deve-se trabalhar mais a CI no HRSN para que todos possam partilhar a mesma percepção, ou ajudá-los a sentirem-se motivados e a reconhecerem a verdadeira importância da CI. Pode-se confirmar esses dados através do gráfico 9.

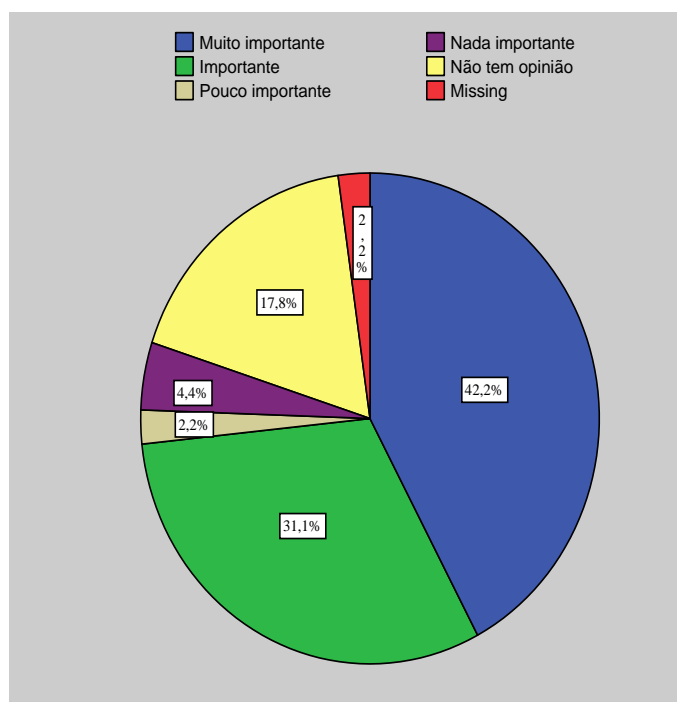


Gráfico 9 – Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à CI no HRSN
Fonte: Elaboração própria (2011)

Pode-se constatar através do gráfico 10, que o tipo de Comunicação Interna no HRSN predomina tanto a comunicação formal como a informal, dado que 77,8% respondeu que a comunicação é planeada e depois divulgada através de documentos escritos e ainda que ajuda no planeamento e organização de actividades e no controlo dos resultados e 17,7% respondeu que surge de forma espontânea e não tem suporte escrito e que permite uma melhor relação de trabalho entre os colaboradores sendo a mais utilizada a comunicação formal. Os restantes 4,4% não respondeu.

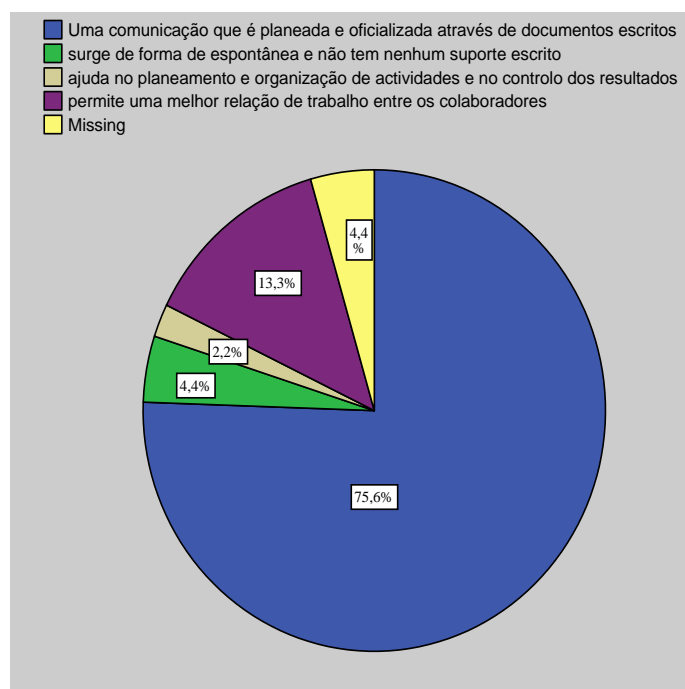


Gráfico 10 – Como é a CI no HRSN
Fonte: Elaboração própria (2011)

A partir do gráfico 11, pode-se concluir que o fluxo de comunicação que predomina no processo comunicacional no HRSN é o fluxo descendente, atendendo que a maioria (66,7%) dos inquiridos respondeu que a comunicação «Se dá do chefe para os colaboradores». E os que justificaram (31,1%) as suas respostas afirmaram que tudo parte do Director, ou seja, o Director decide, planea tudo e, só depois os comunica.

Para Torquato (1968, p. 47) os mecanismos de comunicação numa organização se movimentam, simultaneamente, em três fluxos e duas direções, e no seu ajustamento reside o equilíbrio do sistema comunicacional. São o fluxo descendente, ascendente e lateral, nas direções vertical e horizontal.

Para ele o fluxo de comunicação descendente, segue o padrão de autoridade das posições hierárquicas, responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório e descem até as bases.

Quando as comunicações do *top* são excessivamente gerais para atingir a todos, indistintamente, podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância. Daí a necessidade de interpretação ao nível sectorial-departamental ou mesmo utilização dos líderes de opinião, para aceitação da comunicação por meio do fluxo em duas etapas. Por esse fluxo, a mensagem segue, num primeiro momento, para o líder de grupo, que a recebe e a interpreta, e deste vai, numa segunda etapa, para os outros membros do grupo.

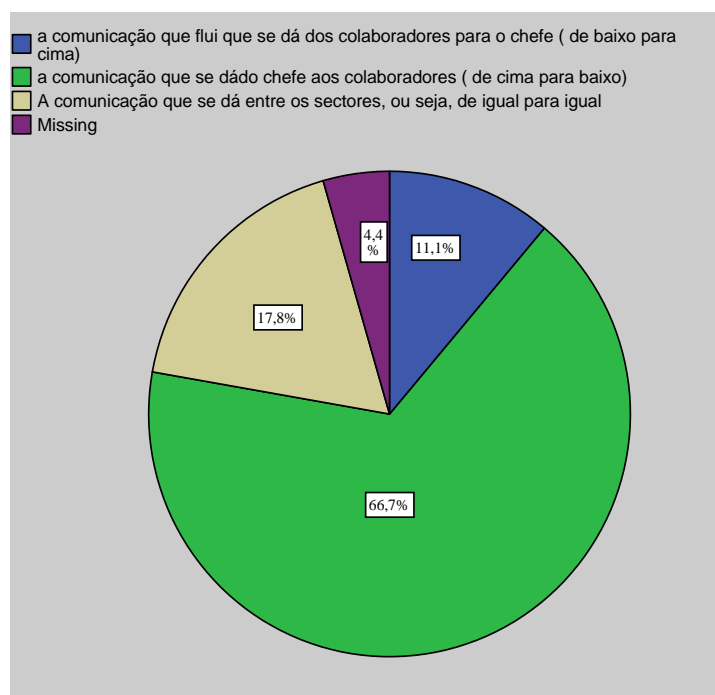


Gráfico 11 – Quais dos seguintes fluxos são utilizados na CI no HRSN
Fonte: Elaboração própria (2011)

Em relação às principais características inerentes a um gestor no processo de mudança a tabela 5 mostra que 62,2% partilham a mesma opinião respondendo que é a «Liderança», 28,9% responderam que ele deve ter «Credibilidade», 31,1% responderam que deve ter «Especialização», 46,7% afirmaram que ele deve ter «Flexibilidade e capacidade de conviver em ambiente instável», 22,2% que deve ter «Autoridade e Poder», 17,8% são de opinião que deve ter «Agilidade», 8,9% «Não Responderam» e os restantes 11,1% responderam que deve ter outras características, como ser compreensível, comunicador, ter humildade e ser solidário.

	Principais características do gestor no processo de mudança	Percentagem %
1	Liderança	62,2
2	Credibilidade	28,9
3	Especialização	31,1
4	Flexibilidade e capacidade de conviver em ambiente instável	46,7
5	Autoridade e Poder	22,2
6	Agilidade	17,8
7	Não sei responder	8,9
8	Outras	11,1

Tabela 5 – Principais características do gestor no processo de mudança.

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos objectivos que uma organização pretende atingir ao iniciar um processo de Mudança Organizacional a tabela 6, 2,2% inquiridos acham que pretende a «Redução dos quadros dos funcionários da empresa», 73,3% acham que pretende ser uma «Organização mais ágil e eficaz com processos e trabalhos otimizados», 20% pensam que o objectivo é a «Redução de custos», 20% afirmaram que é a «Alteração do comportamento humano e da cultura da organização» e 6,6% «Não Responderam» a esta pergunta.

	Objectivos que se pretende obter ao iniciar um processo de mudança organizacional	Percentagem %
1	Redução do quadro dos funcionários da empresa	2,2
2	Ser uma organização mais ágil e eficaz com processos e trabalhos otimizados	73,3
3	Redução de custos	20,0
4	Alteração do comportamento humano e da cultura da organização	20,0
5	Não sei responder	6,7

Tabela 6 – Objectivos que se pretende obter ao iniciar um processo de mudança organizacional

Fonte: Elaboração própria (2011)

Em relação a questão sobre o processo de mudança pelo qual o HRSN passou recentemente o gráfico 12 mostra que 44,4% responderam que sim, 6,7% responderam que não, 42,2% não souberam responder e os restantes 6,7% não responderam. Quando questionados sobre que mudança ocorreu no HRSN 6,6% responderam «Entrada do novo Administrador» como sendo uma das mudanças ocorridas, 6,7% responderam a «Mudança de Nome para Hospital Regional Santa Rita Vieira», 4,4% responderam «Digitalização de alguns espaços como RX e Laboratório», 6,7% responderam «Aposta na Qualidade de Atendimento», 6,7% responderam «Passagem de Administrador para Director» e os restantes

68,9% «Não Responderam». Segundo os inquiridos ficou claro que as Mudanças registadas não foram a nível Individual mas sim Organizacional.

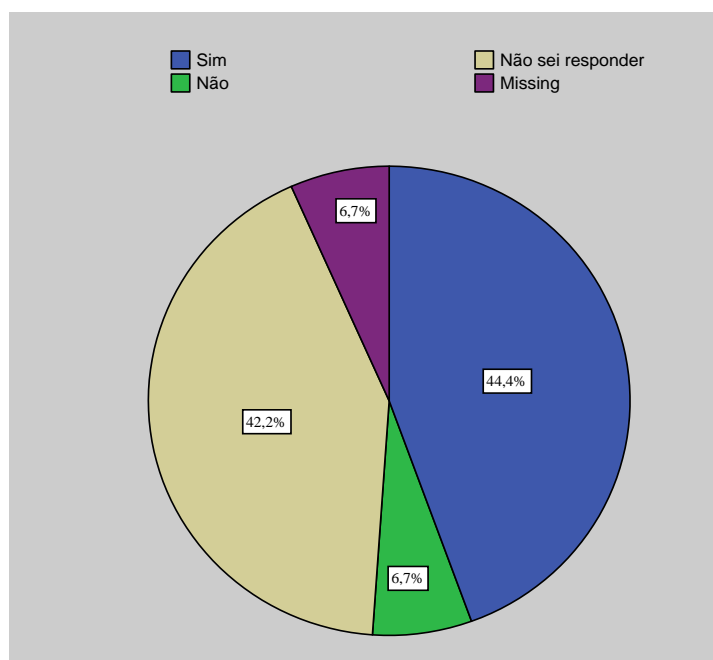


Gráfico 12- O HRSN passou recentemente por algum processo de mudança
Fonte: Elaboração própria (2011)

E dos que responderam 31,1% (14 colaboradores) responderam que teve «Muita influência positiva», 4,4% (2 colaboradores) responderam que teve «Pouca influência positiva», 2,2% (1 colaborador) respondeu que teve «Pouca influência negativa», 2,2% (1 colaborador) respondeu que não teve «Nenhuma influência» e os restantes 60% «Não responderam».

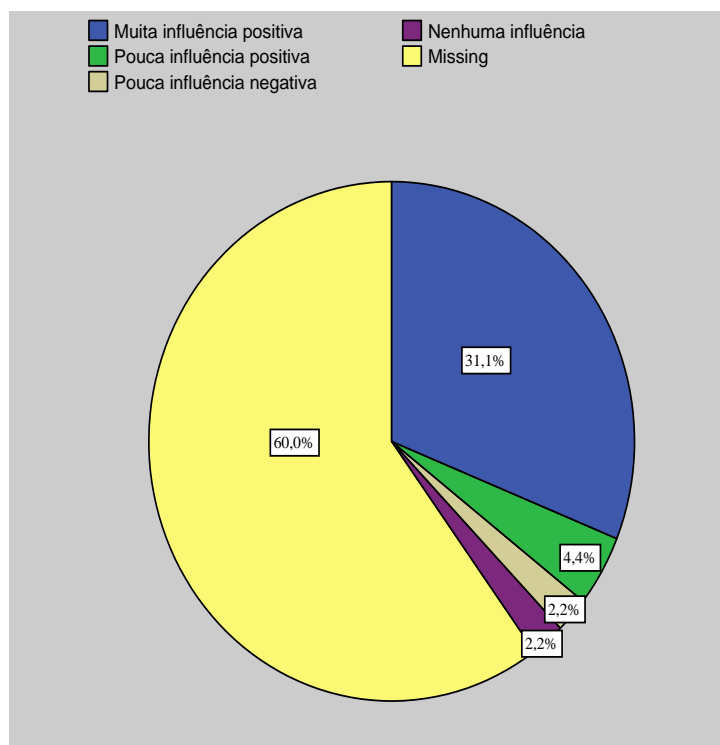


Gráfico 13- Se respondeu à pergunta anterior diga que tipo de influência teve no dia-a-dia do seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria (2011)

Conforme o gráfico14, 26,7% dos inquiridos responderam que aceitaram a mudança sem apresentar «Nenhuma Resistência» tendo em conta que é para o bem da organização e para a melhoria de qualidade de prestação de serviços, 6,7% responderam «Não» e não justificaram e os restantes 66,7% «Não Responderam».

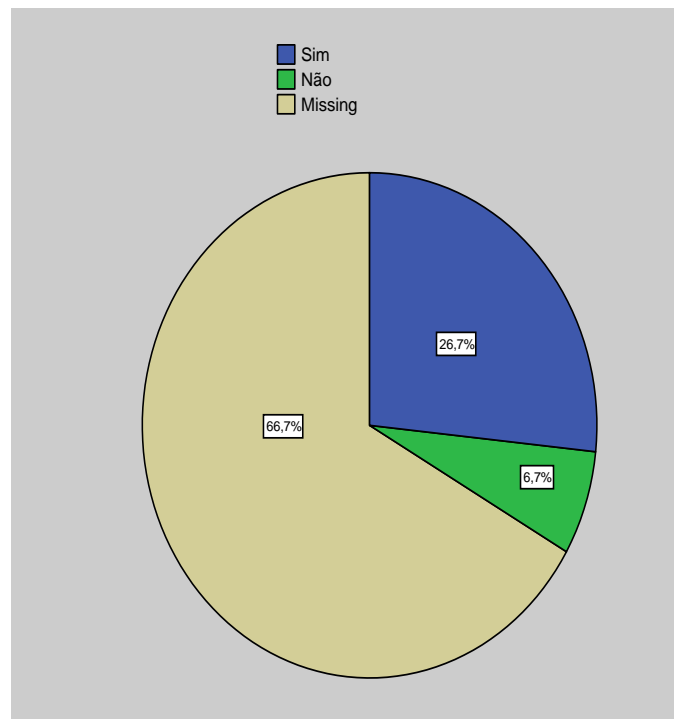


Gráfico 14 – Você aceitou a mudança sem apresentar nenhum tipo de resistência
Fonte: Elaboração própria (2011)

Quanto ao responsável pela implementação dos processos de mudança no HRSN, a maioria (53,3%) dos inquiridos afirmaram ser «O Director», 3,9% «O Administrador», 2,2% «O Enfermeiro Superintendente», 17,8% «Não Souberam Responder» e os restantes «Não Responderam», pode-se confirmar no gráfico 15.

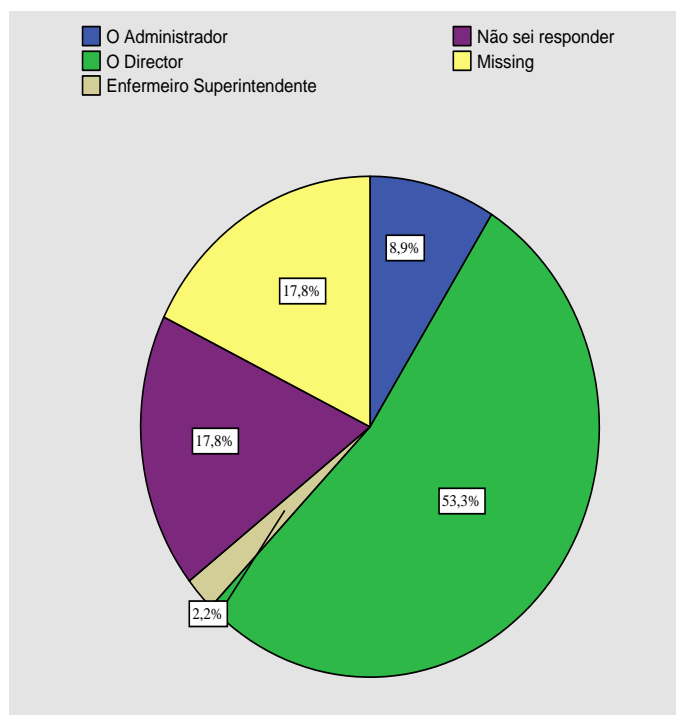


Gráfico 15 – Quem é o responsável pela implementação dos processos de mudança no HRSN
Fonte: Elaboração própria (2011)

Quanto ao principal componente da Mudança Organizacional o gráfico 16 evidenciamos que a maioria (48,9%) dos inquiridos são de opinião que deve ser a «Comunicação» justificaram que ela é a chave do sucesso de qualquer tipo de mudança, pelo que sem ela nada funciona porque facilita e promove o envolvimento de todos no processo de Mudança Organizacional, 8,9% são de opinião que deve ser a «Estrutura da Organização» justificaram que ela facilita na distribuição e execução das tarefas e facilita o processo de mudança, 26,7% pensam que são «As Pessoas que constituem a Organização» argumentaram que elas devem ter espírito de equipa e cooperação, e ainda terem mais humildade, 6,7% são de opinião que são «As Tecnologias utilizadas» justificaram que permite a interacção com outras organizações e estar preparados para enfrentar qualquer desafio.

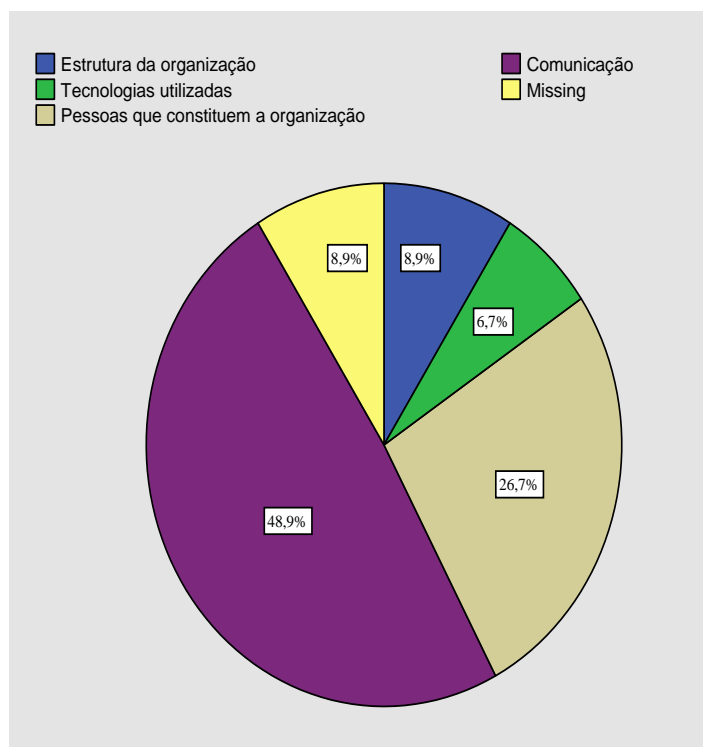


Gráfico 16 – Na sua opinião, qual é o componente mais importante da mudança organizacional

Fonte: Elaboração própria (2011)

Pode-se constatar através do gráfico 17, que a maioria (77,8%) respondeu que é uma estrutura funcional, dado que cada departamento, nese caso cada Enfermaria e Sector tem um responsável com especialidade nas respectivas áreas, 17,8% respondeu que é uma estrutura simples, 2,2% respondeu que é divisionada e os restantes 2,2% respondeu que é unidade estratégica de negócio.

Segundo Almeida (2005, p.195) Estrutura Organizacional é a forma como as actividades de uma organização estão divididas, organizadas e coordenadas.

Ainda segundo a autora a estrutura é composta pelos órgãos e pelas relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Ela implica: divisão do trabalho, divisão do trabalho por níveis de autoridade, responsabilidade e coordenação.

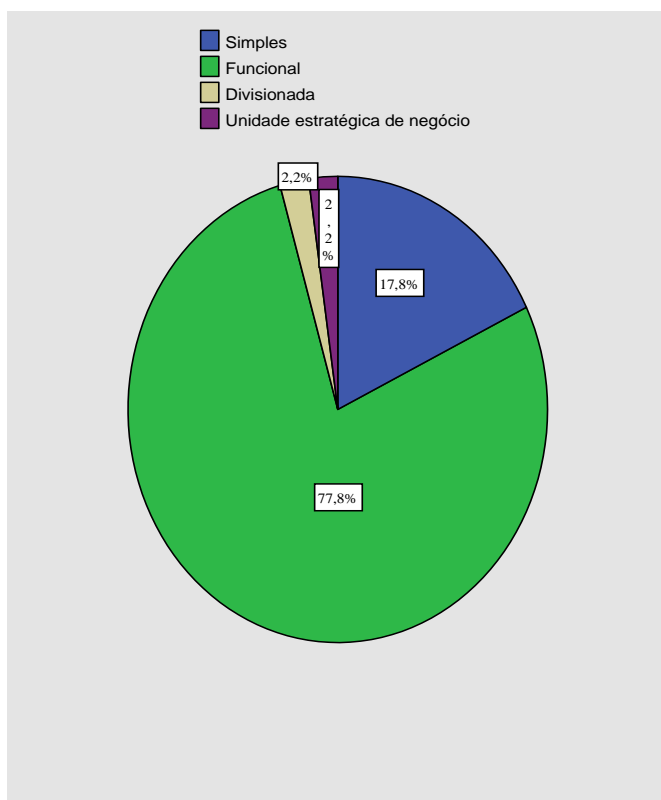


Gráfico 17 – Qual das seguintes estruturas se identifica com o dos HRSN
Fonte: Elaboração própria (2011)

2.4 - Análise global da Pesquisa

No HRSN utiliza-se fluxos e veículos comunicacionais e o processo de comunicação dá-se tanto de forma formal como informal. O fluxo de comunicação é transversal mesmo que todas as informações vêm do topo, ela processa-se entre os colaboradores permitindo a troca de ideias e opiniões. Não existe nenhum gabinete ou entidade responsável para traçar estratégias de comunicação, apesar de, na generalidade, os colaboradores avaliarem a comunicação como sendo boa. O HRSN utiliza alguns instrumentos de CI para passar informações em tempo útil e oportuno, mas considerando que a maior parte dos colaboradores trabalha por turno muitos ficam sem informações por vários dias. Também constatou-se, através de observação directa, que não obstante o esforço por parte do HRSN para passar informações, os colaboradores não se sentem motivados. Esta Instituição apropria-se da *internet* mas não a usa para comunicar porque nem todos os colaboradores têm acesso a ela ou sabem utilizá-la.

Quanto aos meios de comunicação escritos os mais utilizados são circulares internos e placard informativo. Em relação aos instrumentos de comunicação oral os mais utilizados são telefone e reuniões. São feitas reuniões semanalmente com os colaboradores e cada sector tem o seu horário. Também são realizadas reuniões, anualmente, para se fazer o balanço e avaliação de desempenho dos colaboradores.

No que tange à formação o HRSN já realizou várias acções de formações e ainda tem agendado outras com temas diversos. Considerando que as acções de formação contínuas são um instrumento fundamental para reciclar, actualizar e aperfeiçoar os conhecimentos dos seus colaboradores, o HRSN tem uma grande preocupação em capacitar todos os seus colaboradores com o objectivo de aumentar a qualidade de prestação de serviços, humanização de relações de trabalho e fomentar o espírito de equipa. É importante dizer que todos os colaboradores do HRSN são convidados a participar em quaisquer acções de formação levadas a cabo.

O HRSN também tem uma outra preocupação que é a satisfação e integração dos seus colaboradores, por isso realiza vários encontros convívios como forma dos colaboradores sentirem motivados e fortalecer o espírito de equipa. Normalmente, fazem excursões, passeios, jogos e campeonatos, aniversários do HRSN, comemoração do 1º- de Maio, dia Mundial da Saúde, jantares de Natal e Ano Novo e outros que consideram ser importantes.

Para a maioria dos inquiridos a CI é «boa». Entretanto, o HRSN precisa trabalhar muito neste aspecto para manter a boa comunicação tendo em conta que é essencial para facilitar e promover a Mudança Organizacional.

A maior parte dos colaboradores afirmam receber as orientações para a realização dos seus trabalhos, que às vezes têm liberdade para expressarem as suas ideias e opiniões e ainda que sentem adequadamente informados sobre as decisões que afectam a realização dos seus trabalhos. Apesar da avaliação feita à comunicação, apenas «às vezes» são consideradas as ideias e opiniões dos colaboradores na tomada de decisões.

Pode-se inferir que a maioria dos inquiridos avaliaram a relação com o seu superior hierárquico como sendo «boa» mas ainda precisa-se trabalhar mais para que essa relação seja muito boa. Entretanto, a maior parte dos inquiridos não justificaram e os que o fizeram, afirmaram que nunca tiveram nenhum desentendimento, sentem-se respeitados e respeitam o superior hierárquico, mas que há pouco diálogo entre eles.

Apesar de a comunicação ter sido avaliada como «boa» por parte dos inquiridos a maioria dos colaboradores apenas se sente motivado «às vezes» e a maioria deles apenas «às vezes» é que também participa no processo de mudança. Isto demonstra que, respondendo à

pergunta de partida, a Comunicação Interna não contribui muito para a Mudança Organizacional. Em relação aos objectivos traçados conseguiu-se conhecer o tipo de comunicação existente no HRSN e neste caso é tanto formal como a informal, identificou-se os instrumentos de CI mais utilizados e verificou-se que são o telefone, as reuniões com os colaboradores, o placard informativo e o circular interno e, analisado as suas influências no processo de MO, verificou-se que têm uma influência positiva. Analisou-se os componentes que assumem maior relevância no processo de MO e verificou-se que é a Comunicação, mas também analisou-se a Liderança e conclui-se que ela é um forte influenciador no processo de MO.

Quanto às hipóteses concluiu-se que as quatro primeiras hipóteses não se confirmam porque o que guia os colaboradores são o amor à profissão e o espírito de responsabilidade e a última se confirma porque a liderança existente influencia positivamente o processo de mudança no HRSN.

2.5 – Limitações do Estudo

Fazer este estudo não foi tarefa fácil, uma vez que, encontramos na época de férias muitos colaboradores encontram-se de férias. Também o trabalho por turno. Tal facto não facilitou a aplicação e recolha no tempo previsto dos questionários. Foram aplicados 50 questionários mas apenas 45 devolveram. Quanto aos que não devolveram não foram poucas tentativas no sentido de receber. Só que mostraram-se sem tempo para analisar e preencher os questionários alegando que precisariam de tempo e concentração porque estavam sobrecarregados de trabalho.

2.6 – Sugestões de melhoria

Constatou-se através da observação que existe uma necessidade de investir na CI no HRSN para poder melhorar a sua eficácia e eficiência. Em relação aos instrumentos utilizados algumas devem ser reformuladas para aumentar a sua relevância no processo de MO.

É necessário dar aos colaboradores contínuo feedback a respeito de qualquer mudança que se pretende implementar, como andam os seus trabalhos e como elas devem ser feitas.

Propomos também que sejam disponibilizadas caixas de sugestões dos colaboradores com o intuito de dar liberdade e vez de expressarem as suas ideias, reclamações sem medo de serem reprimidos e ao mesmo tempo proporem actividades que podem ser desenvolvidas dentro da organização. De igual de modo propomos que sejam realizadas pesquisas para analisar o grau de motivação e envolvimento dos colaboradores nos assuntos da organização.

3 - Conclusão

Posteriormente ao trajecto percorrido é chegado o momento crucial para apresentarmos algumas conclusões consideradas pertinentes. Desta feita, tendo em mente a pergunta de partida, as hipóteses enunciadas, os objectivos que orientaram este trabalho podemos tirar algumas ilações pontuais.

Escolhemos o HRSN como objecto de pesquisa procurando entender como funciona a Comunicação Interna no processo de Mudança Organizacional.

As análises efectuadas nos capítulos I e II, referentes a parte teórica do trabalho, levam-nos a concluir que nos dias de hoje, com a era da globalização e das TICs, e fundamentalmente a competitividade acirrada entre as organizações, é uma necessidade que qualquer organização, não importa qual seja o seu ramo de actividade, aposte na política de Comunicação Interna, motivação e satisfação dos seus colaboradores e aposte na implementação de um processo de Mudança Organizacional de sucesso e continuada, respondendo assim às exigências tanto dos colaboradores como da organização. Pode-se dizer que o futuro de qualquer organização depende essencialmente da sua capacidade de estabelecer uma Comunicação Interna eficaz e sistemática e implementação de um Processo de Mudança Organizacional planeada e coerente.

Ao finalizar a pesquisa constatamos que nunca tinha sido feita uma pesquisa dessa natureza no HRSN e que não se aposta na CI, tanto que não existe nem um gabinete ou entidade responsável pela CI. Também constatou-se que das mudanças ali ocorridas nunca foi feito um estudo para verificar o seu impacto no dia-a-dia da organização, no desempenho dos colaboradores, nem nos respectivos comportamentos. A existência de um gabinete ou entidade responsável pela CI nas organizações ajuda de maneira significativamente o processo de comunicação e é tido como o elo de ligação entre os diferentes sectores. As sugestões de melhoria propostas contribuem para diminuir a falta de interacção entre os colaboradores, aumenta a liberdade de expressão e espírito de cooperação e o consequente nível de produtividade.

A CI deve ser bem trabalhada para o sucesso das organizações, tendo em conta que ela é tida como um dos requisitos para a sua competitividade e quando bem planeada e bem definida é essencial para o funcionamento eficaz das organizações. Também com a evolução e a exigência das organizações é importante implementar mudanças tanto a nível da estrutura como a nível do funcionamento. Concluimos que a MO é necessária porque sempre há necessidade de mudar atitudes e comportamentos dos colaboradores e a CI é fundamental

para fomentar, estabelecer e manter a mudança e contribui para que os colaboradores entendam e compreendam a importância da MO e que, ainda, ajuda na integração, motivação e maior comprometimento dos colaboradores com a organização.

4- Bibliografias

- ALVES, Carlos. Comportamento Organizacional, a gestão de crise nas organizações, 2007. Escolar Editora, Lisboa.
- ALVES MARQUES, Carlos; PINA E CUNHA, Miguel. Comportamento Organizacional, 2ª_ Edição, Edições Dom Quixote.
- BLAND, Michael; JACKSON, Peter. A Comunicação na Empresa. Editorial Presença, Lisboa 1992.
- CEITIL, Mário. Gestão de Recursos Humanos para o século XXI, 2006 Edições Sílabo, Lisboa.
- CAETANO, António et al. Psicossociologia das Organizações, 1996. Editora McGraw-Hill Portugal.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á Teoria Geral da Administração. Acesso em www.scribd.com em 31/01/2011.
- _____. Recursos humanos. Edição Compacta, 2000 6ª- Edição. Editora Atlas São Paulo.
- CORADI, Carlos Manuel. O comportamento humano em Administração de Empresas, 1985. São Paulo: Pioneira.
- DE ALMEIDA, Maria Amélia Pacheco. Aprender a gerir as organizações no Século XXI, Àreas Editora, SA, Lisboa 2005.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégia, 3ª- Edição revista, São Paulo: Summus, 2003.
- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações, 1976, Zahar Editores SA, Rio de Janeiro.
- KISIL, Marcos. Gestão de Mudança Organizacional, Volume 4. Editora Fundação Peirópolis Ltda. São Paulo, 1998.
- LAMPREIA, J. Martins. Comunicação Empresarial: as relações públicas na gestão. Texto Editora, Lisboa, 1992.
- LUPETTI, Marcélia. Gestão estratégica da comunicação mercadológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2ª- Edição, Lisboa 1998.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional, 11ª-Edição, S.Paulo.

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E DO TURISMO, Percursos&Ideias, Revista Científica do ISCET, 2009. Número 1 - 2ª série. Depósito Legal:125198/98

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA, Gestão Bancária I: Gestão de Recursos Humanos, 9ª- Edição, 2007. Depósito legal N°- 92551/95.

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA, Gestão Bancária II: Gestão de Recursos Humanos, 2ª Edição, 1995. Depósito legal N°- 71967/93.

ROCHA e Oliveira J.A. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, 2007 2ª- Edição, Escolar Editora.

RODRIGUES, Joaquim Vicente et al., Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 4ª- Edição, Lisboa 2001.

ROSA, Luís. Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações) 1994. Editorial Presença, Lisboa.

SEIXO, José Manuel. Gestão Administrativa dos Recursos Humanos, 2007 6ª- Edição actualizada, LIDEL - Edições Técnicas, Lda, Lisboa – Porto.

SILVA, Edna Lúcia. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, Eстера Muszkat Menezes. – 3. Ed. Rev. Actual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUSA, Maria et al., Gestão de Recursos Humanos, 2006, LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações, 2ª- Edição, McGrawHill.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas, 2000 2ª- Edição – São Paulo, Editora Atlas S.A.

WINNER, Paul. Gestão Estratégica de Relações Públicas, Edições CETOP.

WOLF, Mauro. Teorias de comunicação, 1985, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Etas S.P.A, Milan.

Sites consultados:

www.aberje.com Acessado em 05/05/11

www.anp.cont.com.br/docs/congressol/03/EPC079/pdf Acessado em 25/05/11.

www.bocc.ubi.pt Acessado em 28/07/11

www.projectos.inf.usfc.br/Metodologia%20da%20Pesquisa. Acessado em 20/05/2011.

www.scribd.com Acessado em 03/08/11

www.umolharinterno.blogspot.com/.../casa-e-de-voces.html Acessado em 15/05/1-2011.

5 – Apêndices

Questionário

O presente questionário tem por objectivo recolher informações para a elaboração da monografia académica sobre o tema «**Comunicação Interna como Factor de Mudança Organizacional – Estudo de Caso: Hospital Regional Santiago Norte**». Esta monografia é um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo e pretende subsidiar o Hospital Regional Santiago Norte na projecção e implementação de uma política de Comunicação Interna, fomentando assim a Mudança Organizacional.

A vossa colaboração em responder estas perguntas é decisiva para a concretização dos objectivos do trabalho, facto que agradecemos desde já a vossa disponibilidade e realismo nas respostas. Garantimos-lhe anonimato e confidencialidade das respostas.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. O importante é a sua opinião pessoal e sincera.

I

Perfil/ Caracterização do inquirido

Dados Pessoais

1- Sexo:

1: F ()

2: M ()

2- Idade

1: 18 a 25 anos ()

4: 42 a 49anos ()

2: 26 a 33 anos ()

5: Mais de 49 anos ()

3: 34 a 41 anos ()

Habilitações Literárias

1: Ensino Superior ()

4: Ensino Secundário Incompleto ()

2: Ensino Médio/ Técnico ()

5: Ensino básico ()

3: Ensino Secundário Completo ()

II

Leia atentamente o conteúdo de cada pergunta e responda-a marcando um (x) em apenas uma das várias opções apresentadas.

Comunicação Interna no Hospital Regional Santiago Norte

4- Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores.

1: Muito Bom ()

5: Não tem opinião ()

2: Bom ()

4: Muito Péssimo ()

3: Péssimo ()

5- Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?

1: Sempre ()

3: Raramente ()

2: Às vezes ()

4: Nunca ()

6- A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores?

- 1: Sempre () 3: Raramente ()
2: Às vezes () 4: Nunca ()

7- As orientações que recebem sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?

- 1: Sempre () 3: Raramente ()
2: Às vezes () 4: Nunca ()

8- Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afectam a realização do seu trabalho?

- 1: Sempre () 3: Raramente ()
2: Às vezes () 4: Nunca ()

9- Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

- 1: Oralmente Directa (são dadas pessoalmente) ()
- 2: Oralmente Indirecta (são dadas através de outras pessoas ou por telefone) ()
- 3: Por escrito ()
- 4: Os três ()
- 5: Não recebe ()

10- Qual dos seguintes instrumentos utilizados na Comunicação Interna no Hospital Regional Santiago Norte têm maior relevância no processo de Mudança que ocorre nas Organizações?

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1: Placard informativo () | 7: Encontros convívios () |
| 2: E-mail () | 8: Face a face ou cara a cara () |
| 3: Relatório de actividades () | 9: Formação () |
| 4: Telefone () | 10: Circular interno () |
| 5: Reuniões com os colaboradores () | 11: Outros () |
| 6: Conversas formais () | |

Justifique a sua resposta

11- Considera os instrumentos utilizados eficazes?

- 1: Sempre () 3: Raramente ()
2: Às vezes () 4: Nunca ()

12- A Comunicação Interna nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu desempenho profissional?

- 1: Sempre () 3: Raramente ()
2: Às vezes () 4: Nunca ()

Justifique a sua resposta

13- Como avalia a sua relação com o seu superior hierárquico?

1: Muito Bom ()

4: Muito Péssimo ()

2: Bom ()

5: Não tem opinião ()

3: Péssimo ()

Justifique a sua resposta

14- Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à Comunicação Interna no Hospital Regional Santiago Norte?

1: Muito importante ()

4: Nada importante ()

2: Importante ()

5: Não tem opinião ()

3: Pouco importante

15- Como é a Comunicação Interna no HRSN?

1: Uma comunicação que é planeada e oficializada através de documentos escritos ()

2: Surge de forma espontânea e não tem nenhum suporte escrito ()

3: Ajuda no planeamento e organização de actividades e no controlo dos resultados ()

4: Permite uma melhor relação de trabalho entre os colaboradores ()

Justifique a sua resposta

16- Quais dos fluxos são utilizados no processo de CI no HRSN?

1: A comunicação que se dá dos colaboradores para o chefe (de baixo para cima) ()

2: A comunicação que se dá do chefe para os colaboradores (de cima para baixo) ()

3: A comunicação que se dá entre os sectores, ou seja, de igual para igual ()

III**Como se processa a Mudança Organizacional no HRSN****17- O HRSN passou recentemente por algum processo de mudança?**

1: Sim ()

2: Não ()

3: Não sei responder ()

18- Se sim, qual?

19- Se respondeu a pergunta anterior (18), diga que tipo de influência esta mudança teve no dia-a-dia do seu trabalho?

1: Muita influência positiva ()

4: Pouca influência negativa ()

2: Pouca influência positiva ()

5: Nenhuma influência ()

3: Muita influência negativa ()

Justifique a sua resposta

20- Você aceitou a mudança sem apresentar nenhum tipo de resistência?

1: Sim ()

2: Não ()

Justifique a sua resposta

21- Participa activamente nos processos de mudança que ocorre no HRSN?

1: Sempre ()

3: Raramente ()

2: Às vezes ()

4: Nunca ()

Justifique a sua resposta

22- Achas que é bom para o HRSN?

1: Sempre ()

3: Raramente ()

2: Às vezes ()

4: Nunca ()

Justifique a sua resposta

23- O HRSN dá formalmente informações a respeito de algum tipo de mudança?

1: Sempre ()

3: Raramente ()

2: Às vezes ()

4: Nunca ()

24- Quem é o responsável pela implementação dos processos de mudança no HRSN?

1: O Administrador ()

4: Enfermeiro Superintendente ()

2: O Director ()

5: Chefes de turno ()

3: A Direcção Clínica ()

6: Não sei responder ()

25- Escolha, dentre as opções abaixo citadas, a que julga ser a principal característica inerente a um gestor no processo de mudança.*Obs: Nas duas questões seguintes você pode assinalar mais de que um item.*

1: Liderança ()

2: Credibilidade ()

3: Especialização ()

4: Flexibilidade e capacidade de conviver em ambiente instável ()

5: Autoridade e Poder ()

6: Agilidade ()

7: Não sei responder ()

8: Outra _____

26- Na sua opinião, ao iniciar um processo de mudança organizacional quais são os objectivos que a organização pretende atingir?

- 1: Redução do quadro de funcionários da empresa. ()
- 2: Ser uma organização mais ágil e eficaz com processos e trabalhos otimizados. ()
- 3: Redução de custos. ()
- 4: Alteração do comportamento humano e da cultura da organização. ()
- 5: Não sei responder ()
- 6: Outros _____

27- É consultado antes de se começar qualquer processo de mudança no HRSN?

- 1: Sempre ()
- 2: Às vezes ()
- 3: Raramente ()
- 4: Nunca ()

28- Na sua opinião, qual dos seguintes componentes é o mais importante na mudança organizacional?

- 1: Estrutura da organização ()
- 2: Tecnologias utilizadas ()
- 3: Pessoas que constituem a organização ()
- 4: Comunicação ()
- 5: Outros _____

Justifique a sua resposta

29- É de opinião que a liderança existente facilita o processo de mudança no HRSN?

- 1: Sempre ()
- 2: Às vezes ()
- 3: Raramente ()
- 4: Nunca ()

Justifique a sua resposta:

30- Qual das seguintes estruturas se identifica com o do HRSN?

- 1: Simples – é constituída por dois níveis hierárquicos: chefe e colaboradores ()
- 2: Funcional – cada departamento é chefiado por um especialista da área ()
- 3: Divisionada – a divisão de tarefas é feita com base nos produtos, serviços ou processos da organização ()
- 3: Matricial – cada departamento é chefiado por um especialista da área e a divisão de tarefas é feita com base nos produtos, serviços ou processos da organização, mas com orientação para o mercado ()
- 4: Unidade estratégica de negócio cada unidade estratégica de negócio tem um gestor responsável pelos seus resultados e funcionamento global dos serviços ()
- 5: Organização por projecto – criação de grupos sobre a orientação de um coordenador ()

Muito obrigada pela sua colaboração.